

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ömer Akgün TEKİN

**YÖNETİMDE KARAR VERME: BATI ANTALYA BÖLGESİNDE BULUNAN
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDEKİ ÇEŞİTLİ DEPARTMAN
YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

Danışman

Yrd. Doç Dr. V. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2009

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLOLAR LİSTESİ	vii
ÖZET	x
SUMMARY	xi
ÖNSÖZ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR VE KARAR VERME KAVRAMI

1.1. Karar ve Karar Verme Kavramı	4
1.2. Yönetim ve Karar Verme İlişkisi	6
1.3. Yönetimsel Kararın Boyutları	11
1.4. Karar Verme Süreci	12
1.4.1. Sorunun Tanınması ve Tanımlanması	18
1.4.2. Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi	19
1.4.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi	19
1.4.4. En Uygun Alternatifin Seçilmesi	20
1.4.5. Karar Seçeneğinin Uygulanması	20
1.4.6. Karar Sonuçlarının İzlenmesi	21
1.5. Karar Verme Sürecinin Öğeleri	22
1.5.1. Karar Verici	22
1.5.2. Problem	23
1.5.3. Alternatif (Seçenek)	23
1.5.4. İrade	23
1.6. Karar Verme Sürecinin Özellikleri	24
1.7. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	25

1.8. Karar Verme Sürecinde Karşılaşılan Engeller ve Yapılan Sistematik Hatalar	30
1.8.1. Karar Verme Sürecinde Karşılaşılan Engeller	30
1.8.1.1. Karar Verme Sürecinde Kişisel Engeller	30
1.8.1.2. Karar Verme Sürecinde Yönetsel Engeller	31
1.8.1.3. Karar Verme Sürecinde Kurumsal Engeller	32
1.8.1.4. Karar Verme Sürecinde Finansal Engeller	32
1.8.2. Karar Verme Sürecinde Yapılan Sistematik Hatalar	32
1.8.2.1. Hafıza Kolaycılığı	33
1.8.2.2. Birlikteliğin Yarattığı Önyargı	33
1.8.2.3. Örnek Seçilen Grubun Büyüklüğüne Duyarsızlık	33
1.8.2.4. Regresyon Hataları	33
1.8.2.5. İlişkili-İlişkisiz Olaylar Hatası	34
1.8.2.6. Aşırı Özgüven	34
1.8.2.7. İspat Tuzağı	34
1.8.2.8. Çıpa Tuzağı	34
1.8.2.9. Statüko Tuzağı	35
1.8.2.10. Çerçeveselendirme Tuzağı	35
1.8.2.11. Tahmin ve Öngörü Tuzağı	35
1.8.2.12. Temkinlilik Tuzağı	35
1.9. İyi Bir Kararın Nitelikleri	36
1.10. Kararsızlık Nedenleri ve Sonuçları	39

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME OLGUSUNUN SINIFLANDIRILMASI

2.1. İşletme Karar Türlerinin Sınıflandırılması	41
2.1.1. Kararların Hiyerarşi Düzenine Göre Sınıflandırılması	42
2.1.1.1. Operasyonel Kararlar	43
2.1.1.2. Yönetsel Kararlar	44
2.1.1.3. Stratejik Kararlar	45
2.1.1.4. Kurumsal Kararlar	46
2.1.2. Kararların Yapıları Açısından Sınıflandırılması	46
2.1.2.1. Yapısal (Programlanmış) Kararlar	46
2.1.2.2. Yapısal Olmayan (Programlanmamış) Kararlar	47

2.1.3.	Kararların Uygulandıkları Süreye Göre Sınıflandırılması	47
2.1.3.1.	Uzun Dönemli Kararlar	47
2.1.3.2.	Orta Dönemli Kararlar	47
2.1.3.3.	Kısa Dönemli Kararlar	48
2.1.4.	Kararların Bilgi Derecesine Göre Sınıflandırılması	48
2.1.4.1.	Belirlilik Altındaki Kararlar	48
2.1.4.2.	Risk Altındaki Kararlar	49
2.1.4.3.	Belirsizlik Altındaki Kararlar	49
2.1.4.4.	Tam Belirsizlik Altındaki Kararlar	50
2.1.5.	Diğer Kararlar	50
2.1.6.	Kararların Sınıflandırılmasında Farklı Bir Yöntem 'Bir Karar Çerçevesi'	51
2.2.	Karar Modelleri	53
2.2.1.	Ekonomik - Ussal Model	54
2.2.2.	Sınırlı Ussal Model (Yönetmel Karar Modeli)	55
2.2.3.	Yargısal - Höristik Model	57
2.2.4.	Sosyal Model	58
2.3.	Karar Vermede Kullanılan Çeşitli Yöntemler	58
2.3.1.	Delphi Yöntemi	59
2.3.2.	Bir Şeyatın Avukatını Tayin Etme Yöntemi	59
2.3.3.	Nominal Grup Yöntemi	59
2.3.4.	Beyin Fırtınası Yöntemi	60
2.3.5.	Philips 66 Yöntemi	61
2.3.6.	Karar Ağaçları Yöntemi	61
2.3.7.	Politik (Siyasi) Yöntem	62
2.3.8.	Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi	63
2.3.9.	Analitik Hiyerarşi Yöntemi	64
2.3.10.	Katılımcı Karar Verme Yöntemi	65
2.3.10.1.	Çalışanların Kararlara Katılma Dereceleri	68
2.3.10.2.	Katılımcı Karar Vermenin Faydaları	70
2.4.	Karar Verme Stilleri ve Başlıca Yaklaşımlar	71
2.4.1.	Dinklage Yaklaşımı	75
2.4.2.	Arroba Yaklaşımı	75
2.4.3.	Harren Yaklaşımı	76
2.4.4.	Kuzgun Yaklaşımı	77
2.4.5.	Scott ve Bruce Yaklaşımı	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BATI ANTALYA BÖLGESİNDE BULUNAN BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDEKİ ÇEŞİTLİ DEPARTMAN YÖNETİCİLERİNİN
KARAR VERME STİLLERİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	82
3.2. Araştırmanın Kapsamı	82
3.3. Araştırmanın Yöntemi	84
3.4. Veri Toplama Araçları	84
3.5. Orijinal Genel Karar Verme Stilleri Ölçeğine İlişkin Bilgiler	85
3.5.1. Orijinal Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin Güvenirliği ve Faktör Yapısı	86
3.5.2. Orijinal Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin Kapsam Geçerliği	87
3.6. Araştırmanın Bulguları	87
3.6.1. Uygulanan Karar Verme Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Bulgular	88
3.6.1.1. Uygulanan Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin Faktör Yapısı	88
3.6.1.2. Uygulanan Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin Güvenirliği	90
3.6.1.3. Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Katsayılar	91
3.6.2. Demografik Bulgular	92
3.6.3. Departman Yöneticilerinin Kullanmış Oldukları Karar Verme Stillerinin Ortalamalarına İlişkin Bulgular	97
3.6.4. Departman Yöneticilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Karar Verme Stilleri İlişkisine Yönelik Hipotezler	97
3.6.5. Hipotezlere İlişkin Bulgular	100
3.6.5.1. Cinsiyetin Karar Verme Stilleri İle İlişkisine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular	100
3.6.5.2. Çalışılan Departmanın Karar Verme Stilleri İle İlişkisine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular	104
3.6.5.3. Departman Yöneticilerinin İçinde Bulunduğu Yaş Aralığının Karar Verme Stilleri İle İlişkisine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular	107
3.6.5.4. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerinin Karar Verme Stilleri İle İlişkisine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular	110

3.6.5.5. Departman Yöneticilerinin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerinin Karar Verme Stilleri İle İlişkinine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular	114
3.6.5.6. Departman Yöneticilerinin Buldukları Pozisyondaki Toplam Deneyim Sürelerinin Karar Verme Stilleri İle İlişkinine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular	117
3.6.5.7. Departman Yöneticilerinin Aylık Ücret Miktarlarının Karar Verme Stilleri İle İlişkinine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular	120
TARTIŞMA VE YORUM	123
SONUÇ	132
KAYNAKÇA	134
EK-1	147
ÖZGEÇMİŞ	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil: 1.1 Yönetmel Kararın Boyutları	11
Şekil: 1.2. Yönetmel Karar Verme Süreci	13
Şekil: 1.3. Rasyonel Karar Verme Süreci	15
Şekil: 1.4. İyi Bir Kararın Özellikleri Akış Şeması	38
Şekil: 2.1. Kararların Hiyerarşi Düzenine Göre Sınıflandırılması	43
Şekil: 2.2. Karar Çerçevesi	52
Şekil: 2.3. Bir Karar Ağacının Yapısına İlişkin Örnek	62
Şekil: 2.4. Karar Verme Yöntemleri	65
Şekil: 2.5. Karar Verme Stillerinin Dört Farklı Modeli	78

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo: 1.1. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	29
Tablo: 2.1. Diğer Kararlar	51
Tablo: 2.2. Karar Doğrusu	68
Tablo: 2.3. Karar Verme Stillere İlişkin Başlıca Yaklaşımlar	74
Tablo: 3.1. Orijinal Genel Karar Verme Stili Alt Ölçeklerinin İç Tutarlılık Değerleri (Cronbach's Alpha)	87
Tablo: 3.2. Karar Verme Stilleri Ölçeğindeki Maddelerin Faktör Yükleri	89
Tablo: 3.3. Karar Verme Stilleri Ölçeğinin KMO and Bartlett's Test Sonucu	90
Tablo: 3.4. Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki Katsayıları	91
Tablo: 3.5. Yöneticilerin Departman Dağılımları	92
Tablo: 3.6. Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları	92
Tablo: 3.7. Yöneticilerin Departmanlara Göre Cinsiyet Dağılımları	93
Tablo: 3.8. Yöneticilerin Medeni Hal Dağılımları	93
Tablo: 3.9. Yöneticilerin Yaş Aralığı Dağılımları	94
Tablo: 3.10. Yöneticilerin Eğitim Durumu Dağılımları	94
Tablo: 3.11. Yöneticilerin Departmanlara Göre Eğitim Durumu Dağılımları	95
Tablo: 3.12. Yöneticilerin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Süresi Dağılımları	95
Tablo: 3.13. Yöneticilerin Departmanlara Göre Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Süreleri Dağılımları	96
Tablo: 3.14. Yöneticilerin Bulunulan Pozisyondaki Toplam Deneyim Süresi Dağılımları	96
Tablo: 3.15. Yöneticilerin Aylık Ücret Dağılımları	97
Tablo: 3.16. Departman Yöneticilerinin Kullanmış Oldukları Karar Verme Stillерinin Ortalamaları	97
Tablo: 3.17. Departmanlar Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Rasyonel Karar Verme Durumu	100
Tablo: 3.18. Departman Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Sezgisel Karar Verme Durumu	101
Tablo: 3.19. Departman Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu	102
Tablo: 3.20. Departman Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Bağımlı Karar Verme Durumu	102
Tablo: 3.21. Departman Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Kaçınma Karar Verme Durumu	103

Tablo: 3.22. Departman Yöneticilerinin Departmanlarına Göre Rasyonel Karar Verme Durumu	104
Tablo: 3.23. Departman Yöneticilerinin Departmanlarına Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu	105
Tablo: 3.24. Departman Yöneticilerinin Departmanlarına Göre Bağımlı Karar Verme Durumu	105
Tablo: 3.25. Departman Yöneticilerinin Departmanlarına Göre Sezgisel Karar Verme Durumu	106
Tablo: 3.26. Departman Yöneticilerinin Departmanlarına Göre Sezgisel Karar Verme Durumu – Tukey Testi	106
Tablo: 3.27. Departman Yöneticilerinin Departmanlarına Göre Kaçınma Karar Verme Durumu	107
Tablo: 3.28. Departman Yöneticilerinin İçinde Buldukları Yaş Gruplarına Göre Rasyonel Karar Verme Durumu	107
Tablo: 3.29. Departman Yöneticilerinin İçinde Buldukları Yaş Gruplarına Göre Sezgisel Karar Verme Durumu	108
Tablo: 3.30. Departman Yöneticilerinin İçinde Buldukları Yaş Gruplarına Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu	109
Tablo: 3.31. Departman Yöneticilerinin İçinde Buldukları Yaş Gruplarına Göre Bağımlı Karar Verme Durumu	109
Tablo: 3.32. Departman Yöneticilerinin İçinde Buldukları Yaş Gruplarına Göre Kaçınma Karar Verme Durumu	110
Tablo: 3.33. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerine Göre Rasyonel Karar Verme Durumu	111
Tablo: 3.34. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerine Göre Sezgisel Karar Verme Durumu	111
Tablo: 3.35. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerine Göre Sezgisel Karar Verme Durumu – Tukey Testi	112
Tablo: 3.36. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerine Göre Bağımlı Karar Verme Durumu	112
Tablo: 3.37. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerine Göre Kaçınma Karar Verme Durumu	113
Tablo: 3.38. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerine Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu	113

Tablo: 3.39. Departman Yöneticilerinin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Türlerine Göre Rasyonel Karar Verme Durumu	114
Tablo: 3.40. Departman Yöneticilerinin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Sezgisel Karar Verme Durumu	115
Tablo: 3.41. Departman Yöneticilerinin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Bağımlı Karar Verme Durumu	115
Tablo: 3.42. Departman Yöneticilerinin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Kaçınma Karar Verme Durumu	116
Tablo: 3.43. Departman Yöneticilerinin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu	116
Tablo: 3.44. Departman Yöneticilerinin Buldukları Pozisyondaki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Rasyonel Karar Verme Durumu	117
Tablo: 3.45. Departman Yöneticilerinin Buldukları Pozisyondaki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Sezgisel Karar Verme Durumu	118
Tablo: 3.46. Departman Yöneticilerinin Buldukları Pozisyondaki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Bağımlı Karar Verme Durumu	118
Tablo: 3.47. Departman Yöneticilerinin Buldukları Pozisyondaki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Kaçınma Karar Verme Durumu	119
Tablo: 3.48. Departman Yöneticilerinin Buldukları Pozisyondaki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu	119
Tablo: 3.49. Departman Yöneticilerinin Aylık Ücret Miktarlarına Göre Rasyonel Karar Verme Durumu	120
Tablo: 3.50. Departman Yöneticilerinin Aylık Ücret Miktarlarına Göre Sezgisel Karar Verme Durumu	121
Tablo: 3.51. Departman Yöneticilerinin Aylık Ücret Miktarlarına Göre Bağımlı Karar Verme Durumu	121
Tablo: 3.52. Departman Yöneticilerinin Aylık Ücret Miktarlarına Göre Kaçınma Karar Verme Durumu	122
Tablo: 3.53. Departman Yöneticilerinin Aylık Ücret Miktarlarına Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu	122

ÖZET

Karar verme, alternatifler arasından en iyi seçeneği tercih etmek olarak tanımlanabilir. Her gün farklı konularla ilgili farklı alternatiflerle karşılaşırız ve bu alternatiflerden birini seçerek karar veririz. Yöneticiler de yönetim süreci esnasında karşılaştıkları problemlerle ilgili en iyi kararı vermekle sorumludurlar.

Yöneticilerin vermiş oldukları karar, operasyonun yolunu belirler ve yönetim süreci karar verme ile başlar. Araştırmacıların bazıları karar verme eylemini yönetme eylemi ile eşanlamlı olarak kabul etmişlerdir. Karar verme, bazı araştırmacılar tarafından ‘yönetimin eyleminin kalbi’ olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde, ‘yönetici’ kelimesi de bazı araştırmacılar tarafından ‘karar verici’ olarak tanımlanmıştır.

Kararlar farklı karar verme stilleri kullanılarak verilebilir. Literatürde farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmış birçok farklı karar verme stilleri vardır. Bu araştırmanın amacı, Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan bazı departman yöneticilerinin karar verme stillerini farklı demografik özellikleri ile karşılaştırarak incelemektir.

SUMMARY

Decision making can be defined as, choosing the best option between alternatives. Everyday, we meet different alternatives about different topics and we make a decision by choosing one of these alternatives. Either managers are responsible to make the best decision about the problems that they meet in the course of management process.

The decision which is made by managers determines the way of operation and the management process begins with decision making. Some of the researchers accept that the decision making action is synonymous with the management action. Decision making is defined by some researchers as ‘the heart of management action’. Similarly, the word of ‘manager’ is defined by some researchers as ‘decision maker’.

Decisions can be made by using different decision making styles. There are lots of different decision making styles that are defined by different researchers in literature. The purpose of this research is to study the decision making styles of some department managers who work at five star hotels in West Antalya region, by comparing their some demographic variables.

ÖNSÖZ

Yapmış olduğum bu çalışmada benimle bilgi birikimini, deneyimini ve kıymetli zamanını büyük bir özveriyle paylaşan, değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR'a, çalışmamla ilgili değerli görüş ve bilgilerini paylaşan ve hoşgörüsünü esirgemeyerek bana yol gösteren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT'a, eğitim hayatımda önemli bir yeri olan değerli hocam Sayın Prof. Dr. A. Akın AKSU'ya, bu çalışmada olduğu gibi hayatımın her döneminde bana her türlü imkânı ve desteği sağlayan sevgili aileme, yaptıkları katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Ömer Akgün TEKİN

2009, Antalya

GİRİŞ

Hayatımızın birçok döneminde yapmakta olduğumuz veya yapmayı düşündüğümüz eylemler için alternatifler arasından bir seçim yapmak durumunda kalırız. Seçim yapma süreci en az iki alternatifin oluşması ile başlar, süreç işler ve alternatiflerden bir tanesi seçilir. İşte bu seçim işlemi, karar verme eyleminin en basit tanımlarından biridir. Karar verme eylemi hayatımız ile o kadar iç içe bir eylemdir ki bazen bir karar verdiğimiz farkında bile olmadan bir karar vermiş oluruz. Ancak vermemiz gereken kararlar her zaman belirlilik içeren, rutin ve basit yapılarda olmazlar. Bazı durumlarda kararlar belirsizlik altında, yüksek oranda risk içeren ve karmaşık bir yapıda olabilirler. Bu durumda, karar verici çeşitli yöntemler kullanarak alternatifler arasından bir tanesini tercih eder. Kararın karmaşıklığı ve önem seviyesi arttıkça karar verici üzerindeki baskı ve karar vericinin önemi de artar. Kararların önem seviyeleri ise hayatımızda yaratmaları muhtemel değişikliklerle orantılıdır. Eğer ki alınan kararın telafisi de mümkün değil ise bu durum kararın önemini bir kat daha arttırır.

Bilindiği gibi örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu amaçlara ulaşabilmek için örgütün üyeleri daha örgüt kurulmadan bazı amaçlar tespit ederler ve bu amaçları gerçekleştirmek için örgütler kurarlar. İşte bu amaçlar bir karar ürünüdürler. Belirli bir miktar paraya sahip olan bir kişinin sahip olduğu parayı arttırmak istemekte olduğunu düşünelim. Bu kişi şu anda bir karar vermiş oluyor, kişinin verdiği karar; elindeki paranın miktarını arttırmaktır. Bu karar aynı zamanda kişinin amacını oluşturuyor. Kişi bu sefer elindeki parasını nasıl arttıracığını düşünüyor, mevcut iki alternatifi olduğunu varsayalım. Birinci alternatif, sahip olunan parayı bankaya yatırarak bir yılda 'p' kadar faiz geliri elde etmek. Bu alternatif yüksek derecede belirlilik içeriyor ve risksiz bir alternatif. İkinci alternatif ise sahip olunan para ile bir işletme kurmak, bir yılda, sahip olunan tüm parayı ve daha fazlasını kaybetme riski ile birlikte '3p' kadar gelir elde etme olasılığını birlikte kabul etmek. Kişi, burada yine bir karar vermek durumundadır, risksiz fakat alternatifine göre düşük getirili bir yatırım yapmak mı, yoksa riskli fakat alternatifinden kat kat fazla getirisi olabilecek diğer alternatifi tercih etmek mi? Buradaki karar önemli bir karardır. Çünkü kararın neticesi kişinin hayatını büyük oranda etkileyebilecektir. İşte işletmeler genellikle bu şekilde bir karar sürecinin sonrasında dünyaya gelmektedirler. İşletmelerin varlıkları bir karar ile başlamakta, kurulmasına karar verilerek hayata geçirilen işletmeler yine birbirini takip eden sayısız kararlarla amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar.

İşletmeler için karar verme eylemi yukarıda da anlatıldığı gibi işletmenin var oluşundan önce başlar, işletmenin var olup yönetilmesiyle devam eder. İşletmelerin yönetilmesi süreci de yine kararlarla başlar. Yönetim eylemi ilk önce bir amacın tespit edilmesiyle başlar, örneğimizdeki işletmenin birincil amacı, işletmeyi kuran kişinin parasının miktarını arttırmak, yani kar etmektir. Yönetim eylemi, böyle bir temel amacı olan bir işletmede bu amaca hizmet edecek alt amaçların, hedeflerin ve gerçekleştirilmesi gereken eylemlerin belirlenmesi ile başlar. Öyle ki, bu işlem yönetimin planlama fonksiyonunu oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi yönetim süreci de karar verme ile başlamaktadır. Bu şekilde başlayan yönetim sürecinde sürekli yeni kararların verilmesi gerekecektir. Bu karar verme eylemleri ancak işletmenin yaşamsallığının sonlandırılmasına karar verilmesi ile, yani yine son bir karar ile sonlanacaktır.

Yukarıda kısaca örneklendiği gibi işletmelerin yaşamı karar verme eylemi ile başlamakta, yönetimi sayısız kararlar verme ile devam etmekte ve işletmelerin yaşamının sonlandırılması da yine karar verme eylemi ile gerçekleştirilmektedir. Karar verme ile ilgili olarak yukarıda değinilen konular tüm işletmeler için geçerli olduğu gibi otel işletmeleri için de aynı şekilde geçerlidir. Otel işletmeleri de belirli bir amaç için kurulup yönetilmektedirler. Otel işletmelerinde de yönetim eylemi, karar vericilerin aldıkları kararlar doğrultusunda gerçekleşmektedir. Diğer birçok işletmede olduğu gibi otel işletmeleri de çeşitli departmanlardan oluşmaktadır. Otel işletmeleri, hizmet alan kişilere belirli bir ücret karşılığında çeşitli hizmetler sunmaktadırlar. Otel işletmelerinde ortaya konan hizmet, tek bir makinenin, kişinin veya departmanın eylemleri ile ortaya çıkan bir olgu değildir. Otel işletmelerindeki hizmetler, birden fazla kişinin ve departmanın koordineli bir şekilde çalışması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu hizmetlerin ortaya çıkış sürecinde çeşitli pozisyonlardaki yöneticiler tarafından bazı kararlar verilmekte, hizmetin niteliği ve sunulmuş şekli bu kararlar neticesinde oluşmaktadır. Kararların bileşiminden eylemler, eylemlerden de hizmetler doğmakta, kararlar ve eylemler sonucu ortaya konan hizmetler belirli bir ücret karşılığında, hizmeti satın alınan kişiye sunulmakta, böylece işletmenin kar elde amacına yönelik eylemler icra edilmektedir. Bu süreçte departman yöneticilerinin rolleri çok önemlidir. Departman yöneticilerinin yönetim kabiliyetleri işletmenin çıkarları üzerinde direkt etkilidir. Otel işletmelerinde hizmet olgusu otel işletmeciliğinin temelini oluşturmaktadır. Hizmet olgusu makine ile üretilemez, ancak bir insan tarafından direkt olarak başka bir insana sunulabilir. Otel işletmelerinde insanın sürekli insan ile teması söz konusudur, hizmet bu şekilde aktarılmaktadır. Dolayısıyla departman yöneticilerinin yönetim sürecinde yapacakları hatalar hizmetin niteliğine, hizmet alanın memnuniyetine ve otel işletmelerinin çıkarlarına zarar verecektir. Bundan dolayı, direkt olarak hizmeti ve hizmeti sunan insanı yöneten,

departman yöneticilerinin yönetim kabiliyetleri çok büyük önem arz etmektedir. Yönetim kabiliyeti de yöneticilerin karar verme kabiliyeti ile doğrudan ilişkilidir. Peki, otel işletmelerinde kararları bu kadar önemli olan departman yöneticileri nasıl karar vermektedirler? Yöneticilerin karar verme stilleri, sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılaşma gösterir mi? Bu tez çalışması beş yıldızlı otel işletmelerindeki bazı departman yöneticilerinin karar verme stillerinin ve bu stillerin, yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılaşma gösterip göstermediğinin tespit edilebilmesi amacıyla yapılmıştır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde karar verme kavramı net bir şekilde tanımlanmaya çalışılmış, karar vermenin nasıl bir süreçten oluştuğu, karar verme sürecinin hangi faktörlerden etkilendiği ve bu süreçte ne gibi hataların yapılabildiği şeklinde temel konular ele alınmıştır.

İkinci bölümde, karar türleri, karar modelleri, karar vermede kullanılan bazı yöntemler çeşitli kriterler doğrultusunda sınıflandırılmış, karar verme stilleri ve bu stillerle ilgili başlıca yaklaşımlar ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise Batı Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki bazı departman yöneticilerinin karar verme stillerini tespit etmeye yönelik olarak yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR VE KARAR VERME KAVRAMI

1.1. Karar ve Karar Verme Kavramı

Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlükte, karar kelimesinin anlamı olarak şu ifade yer almaktadır; “Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” (Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük). “Karar, bir amaca ulaşabilmek için var olan olanak ve koşullara göre çeşitli olası eylem biçimlerinden en uygun görünenini seçmektir”. (Erdamar, 1981, s.45). “Karar, bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında şuurlu olarak yapılan bir seçimdir.” (Yılmaz, 1995, s.99). “Sözlük anlamıyla karar; sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı mantıksal sürecin nihai ürünüdür.” (Sağır, 2006, s.8).

Karar, Mintzberg (1976)’in ifadesine de uygun olarak, eylem için gerekli unsurların tanımlanmasıyla başlayan ve eylem için spesifik bir yargının oluşmasıyla biten dinamik faktörler ve faaliyetler serisi olarak tanımlanmıştır (Frishammar, 2003, s.318). Onaran (1971), ‘Örgütlerde Karar Verme’ isimli eserinde karar kelimesinin anlamı için C. Barnard (1951)’dan yapmış olduğu alıntıda şunları ifade etmiştir; “Bireylerin eylemleri... ikiye ayrılabilir: Düşünüp taşınma, tartma ve hesaplama sonucu girilen (eylemlerle), bilinçsiz (ya da yarı bilinçli) kendiliğinden, yanıt sal (responsive) olanlar; bu sonuncular, şimdiki zamandaki ya da geçmişteki iç ya da dış koşulların sonucu olarak meydana gelirler. Genellikle, ilk türden eylemlerden önce yer alan süreçler ne olursa olsun, bunların hepsi ‘karar’ terimi altında toplanabilir.” (Onaran, 1971, s.37). Karar, örgütün faaliyetlerinin özüdür (Harrison ve Pelletier, 2000, s.463).

Karar verme kavramı ile ilgili bazı tanımlar ise şu şekildedir: Karar verme, eyleme geçmek için mevcut alternatiflerden birinin seçilmesi süreci olarak tanımlanır (Nutt, 1976, s.84). “Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir.” (Dağlı, 2004, s.45). Karar verme eylemi, bir gereksinimi giderecek çeşitli nesnelere olduğu ya da gereksinimi gidereceği düşünülen belli bir nesneye götürecek birden fazla yol olduğu zaman, yaşanan sıkıntıyı giderici bir yöneliş olarak ifade edilmektedir. Çevresine esnek bir uyum gösteren insan, gereksinimlerini karşılama çabalarını sürdürürken sık sık karar verme davranışı göstermektedir. İnsan çevresine otomatik olarak, içgüdüsel tepkilerle uyum yapan bir varlık olmadığından, yaşamın hemen her aşamasında karar verme yaşantısı geçirmektedir. Karar vermeyi gerektiren sorun önemsiz ya da karardan dönme

olanağı olduğu zaman yaşanan gerilim de az olacağı için bu gibi durumlarda kişi belirli bir davranışa yöneldiği zaman bir karar vermiş olduğunun farkında olmayabilir (Kuzgun ve Bacanlı, 2005, s.9). Karar verme, insan doğasının en önemli işlevlerinden biridir (Noone, 2002, s.21). Karar verme, alternatifler hakkında bilgi edindikten sonra, duruma en uygun sonuca ulaşabilmek için alternatifler arasından seçim yapma sürecidir (Chatoupi, 2007, 195). Karar Verme, genel bir tanım olarak, problemin tanımlanması ve problemin çözülmesi davranışı olarak tanımlanabilir (Gore, 1995,20). Karar verme, alternatif durumlar arasında eylemin yönünü seçmek için, durumların değerlendirilmesini içeren bir süreçtir. Bir karar verirken, alternatif durumları değerlendirebilmek ve uygun karar verme stratejileri oluşturabilmek için mevcut tüm bilgiler gözden geçirilmelidir (Gambetti ve ark., 2008, s. 842).

Çakır, karar verme davranışının, yaşamın her aşamasında kendini gösterdiğini belirterek, sağlıklı bir birey olmanın ölçütlerinden biri olan bireyin kendi kendisiyle barışık olma derecesini, verecek olduğu kararın sonucuna bağlı olduğu gibi karar sonrası yaşanması olası duygulara da bağlı olduğunu belirtmiştir (Çakır, 2004, s.3). Karar verme zihinsel bir süreç olup insanın en önemli yaşam becerilerinden biridir. Karar verme akıl, düşünce, bilinç ve irade ile donatılmış bulunan insana özgüdür. İnsanın tüm eylem ve davranışı bilinçli ya da bilinçsiz olarak bir karar verme işlemidir. Karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için şu üç koşulun bulunması gerektiği vurgulanmaktadır:

1. Karar verme gereksinimini ortaya çıkaran bir seçme sorununun varlığı ve bu sorunun birey tarafından hissedilmesi;
2. Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin bulunması;
3. Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olmasıdır. Bu koşullar sağlandığında bireyin bir karar vermesi beklenir (Çoban ve Hamamcı, 2006, s.394).

Tanımlarda da görüldüğü üzere karar verme, insanın birçok eyleminin öncesinde bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde gerçekleştirilen bir eylem veya süreç olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar bazı araştırmacılar karar vermenin ‘bilinçli bir eylem’ olduğunu ifade etseler de, bu görüşte olmayan araştırmacılar da, karar vermenin her zaman bilinçli olarak yapılmadığını, karar veren kişinin bazı durumlarda bir karar verdiğinin farkında olmadığını, bu durumun karar verme tanımının dışına çıkmadığını ifade etmişlerdir. Bu durum ‘bilinçli eylem’ konusunda araştırmacılar arasında tam bir fikir birliği olmadığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bazı yazarlar karar verme kavramının bilimsel yönüne şu şekilde değiniyor; Karar verme, ekonomi, istatistik, yönetim bilimi, felsefe ve diğer birçok disiplin tarafından incelenen bir alandır (Einhorn ve Hogarth, 1981, s.83).

Karar verme kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, “karar” kelimesi için yapılan tanımlar ile “karar verme” ve “karar alma” kelimeleri için yapılan tanımların çok büyük oranda aynı içeriğe sahip olduğu görülmektedir. Yani, yapılan çalışmalarda, “karar”, “karar verme” ve “karar alma” kelimelerinin tanım olarak genellikle birbirlerinin yerlerine kullanıldıkları gözlemlenmiştir.

1.2. Yönetim ve Karar Verme İlişkisi

Yönetim faaliyetinin ilk insandan günümüzdeki modern insana kadar, insanlık tarihinin her aşamasında gerçekleştirilen bir faaliyet olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Peki bugünkü anlamıyla yönetim kavramının yakın tarih içerisinde kısa hikayesi nedir, yönetim günümüzde nasıl tanımlanmaktadır ve yönetimin karar verme ilişkisi nedir?

Bilimsel yönetim kavramı operasyonel araştırmalar ve yaklaşımların ortaya çıkışı II. Dünya Savaşı esnasında meydana gelen karmaşık askeri problemlere bilim insanlarının çözüm arayışlarına kadar dayandırılabilir (Certo, 2000, s.34). Ancak, yönetim ile ilgili bir çok kaynakta da belirtildiği gibi, bilimsel bilgiye dayanan yönetimin önemi 1950 yıllarında ortaya çıkmıştır. II. Dünya Savaşı sona erdikten sonra, geri kalmış ülkelere yapılan sermaye ve teknolojik yardım bu ülkelerin tahmin edilen hızla kalkınmalarını sağlamamıştır. Sebebinin de bu yardımları verimli ve ussal bir biçimde kullanacak yönetim bilgisine sahip yöneticilerin bulunmamasından kaynaklandığı, yapılan araştırmalardan anlaşılmıştır. Yönetim bilimi, gelişme kaydetse de genel olarak ussallık temel kavramına dayalı kalmıştır. Ancak ussallık ölçütleri zamanla değişmiş, bu ölçüte zamanla yeni ölçütler eklenmiştir. Klasik düşüncede temel ölçüt amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesiyken, Neo-klasik düşüncede bu ölçüt amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi ve ek olarak çalışan kişilerin tatmini ve gelişmesi halini almıştır. Modern düşüncede ise örgütlerde otoriteyi azaltarak demokrasiyi sağlamak gibi alt amaçlar benimsenmiştir. Neo-modern düşüncede ise ek olarak örgüt yapılarına uyum yeteneği sağlayacak organik ve açık sistem niteliklerini kazandırmak önemli bir amaç olmuştur. Örgüt amaçlarında meydana gelen değişiklik insan unsuru ile ilgilidir. Klasik düşünce insanı veri, herhangi bir üretim unsuru, biyolojik fizyolojik bir varlık sayarken, Neo-klasik düşünce ise; insanı bir değişken kabul eden, diğer üretim unsurlarından farklı sayan, biyolojik, fizyolojik, psikolojik, sosyolojik bir bütün olarak kabul etmiştir (Yaşlıoğlu, 2007, s.5).

Bu kısa yönetim tarihi özetinden sonra yönetim kavramının tanımlarına bakılınca birçok tanımın birbiriyle özdeş anlamlar içerdiği, araştırmacıların yönetim tanımının genel hatları üzerinde hemfikir oldukları görülecektir. “Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir.” (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s.5). Yönetim, Organizasyonel amaçlara ya da hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için çeşitli faktörlerin bir araya getirilmesi, koordine edilmesi ve kullanılması sürecidir (Gribbins ve Hunt, 1978, s.141, Griffin, 2000, s.4).

Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümüdür (Aktaş, 2002, 59). Yönetim, önceden belirlenmiş amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için insanların birlikte çalışabilecekleri bir ortamın oluşturulması ve sürdürülmesi sürecidir (Koontz ve Weichrich, 1988, s.4). “Yönetim; kıt kaynakların amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgili kararların verilmesi ve verilen bu kararların yerine getirilmesi ile kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.” (Otlı ve Demir, 2005, s.156).

Yönetim ile ilgili tanımların çoğunluğunda, önceden belirlenmiş bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik eylemler bütünü’nün ‘yönetim’ eylemi olarak tanımlandığı görülmektedir. Kişiler önceden tespit ettikleri bir ana eylemi ve/veya amacı gerçekleştirebilmek için çeşitli eylemler yapmaktadır. En temel noktadan bakıldığında yönetim eyleminin temelinde en az bir amaç belirleme durumunun varlığı görülmektedir. İşte tam bu esnada ilk karar verilmektedir. Yani, yönetim eylemi karar verme eylemi ile iç içe gerçekleştirilmektedir. Amacı olmayan bir yönetim eyleminden bahsetmek mümkün değildir. Çoğu durumda bu amacın gerçekleştirilmesi için alt amaçların veya hedeflerin de belirlenmesi ihtiyacı da ortaya çıkabilmektedir. Ve yine her bir alt amacın ve hedefin belirlenmesinde yine bir karar verme eylemi söz konusu olmaktadır. Örneğin yurtdışına açılmak isteyen bir firma öncelikle yurt dışına açılma eylemine karar vermekte ve bunu bir amaç olarak tespit etmektedir. Ardından bu amaca ulaşmak için yurt dışında hangi ülkeye açılmak istediğine karar vermektedir. Yurt dışına açılma sürecinin yönetimi bu kararların verilmesinden sonra gerçekleştirilmektedir. Başka bir örnek vermek gerekirse, tatile çıkmak isteyen bir birey önce nasıl bir tatil istediğini düşünmekte, arzu ettiği tatilin amacına ve içeriğine beklentileri ve sahip olduğu olanaklar çerçevesinde karar vermekte, daha sonra da arzu ettiği bu tatili nerede, ne zaman, nasıl gerçekleştireceğine karar vermektedir. Tatile çıkma eylemine ise bu kararları verdikten sonra başlamaktadır. Görüldüğü gibi en az bir amacın ortaya konması da bir kararın verilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Karar verme eylemi yönetim eylemi ile bu kadar iç

içeride olan bir eylemdir. Peki, yönetim açısından karar verme kavramı, konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından nasıl tanımlanmaktadır?

Karar verme, Bağırkan (1983) tarafından, yönetimin tüm seviyelerinde çözümlenmesi zorunlu olan bir veya bir dizi sorunun çözümü konumunda olan farklı seçeneklerin, tüm yönleriyle değerlendirilerek en uygun sonuca götürecek olanın seçilmesi (Bağırkan, 1983, s.4) şeklinde tanımlanırken, Sağır (2006) tarafından, gerek yönetsel bir işlev, gerekse örgütsel bir süreç olarak ifade edilmiş, karar vermenin yöneticinin genel sorumluluğu olduğu için yönetsel bir faaliyet olduğu vurgulanmıştır. Karar vermenin bu yönetsel yönünden dolayı bazılarının karar verme ile yönetimi eş anlamlı saydığını belirtmiş ve devamında şunları ifade etmiştir; kişilerin yalnızca yönetsel bir unvana sahip olması onların yönetici olmasına yetmez. Bir kişinin yönetici olup olmadığını anlamak için onun karar verme sorumluluğu olup olmadığına bakmak gerekir. Karar verme diğer yandan, örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar verme bireysel yöneticiyi aşan, grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinden soyutlanmış değildir (Sağır, 2006, s.9). Karar verme, Cosgrave (1996) tarafından bütün yöneticilerin en önemli görevlerinden biri (Cosgrave, 1996, s.28) olarak tanımlanmıştır.

Karar verme davranışı, büyük oranda, yöneticilerin davranışlarını özetleyen ve yöneticileri toplumdaki diğer mesleklerden ayırt eden bir eylemdir (Harrison, 1996, s.46, Cosgrave, 1996, s.28). Diğer taraftan bakılırsa yönetim faaliyeti tamamıyla karar verme faaliyeti olarak görülebilir (Laroche, 1995, s.65). Hatta bir çok yazar etkili kararlar verme eyleminin, yönetim faaliyetinin kalbinde yer aldığı konusunda hemfikirdirler (Johnson ve Powell, 1994, s.123). Mintzberg (1975), yönetimin on rolünden dördünü karar rolleri olarak tanımlamıştır. Karar verme yönetim faaliyetlerinden yalnızca bir tanesi değil aynı zamanda yönetim faaliyetinin bir parçasıdır (Cosgrave, 1996, s.28).

Harrison (1996), karar verme eyleminin örgüt içerisinde tepeden tabana kadar etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini şiddetle vurgulamıştır, çünkü; eğer karar verme eylemi üst düzey yönetimde verimsiz bir şekilde gerçekleştiriliyorsa, daha alt seviyelerde gerçekleştirilen karar verme eylemlerinin benzer şekilde verimsiz olacaktır. Bununla birlikte, üst düzey yönetimin stratejik kararları başarılı bir şekilde gerçekleşiyorsa, bu durum örgütün diğer tüm bölümlerini aynı şekilde etkileyecektir (Harrison, 1996, s.46). Başarılı şirketler, rakiplerine karşı en az üç farklı yolla rekabet üstünlüğü sağlarlar, bunlar; başarılı şirketler rakiplerine nazaran, daha doğru kararlar alırlar, daha hızlı karar alırlar, aldıkları kararları daha verimli bir şekilde uygularlar (McLaughlin, 1995, s.443). Yöneticiler, görevlerini, sorumluluklarını yerine getirme sürecinde başarımla karar verirler. Yöneticiler başarılı kararları sonucunda ödüllendirilirken, aynı şekilde başarısız kararları sonucunda da eleştirilebilirler. Etkin bir yönetimde olmazsa olmaz olan şey, karar verme işleminde

sürdürülebilir bir başarının elde edilmesidir. Bu yönetsel başarının en önemli ölçütüdür (Harrison ve Pelletier, 2000, s.462). Modern yöneticiler ve liderler vermiş oldukları kararların nitelikleri ile yargılanırlar, kararlar ki başarılar öncülük eder, kararlar ki hatalar yaratır (Eberlin ve Tatum, 2008, s.311).

Bilindiği üzere şirketlerin yaşamları, içlerinde barındırdıkları bireylerin aldıkları kararların amaçlara uygunluğu veya uygunsuzluğu ile son derece yakından ilgilidir. Dolayısıyla, yönetim sorumluluğu almış bireyler, sonuçları az veya çok zararlı, amaca kısa veya uzun yoldan ulaşan, anlamlı veya anlamsız, şirketin parasını veya çalışanları gözetken, şirketin ömrünü uzatan veya kısaltan, vb. milyonlarca karar verme durumundadırlar (Emhan, 2007, s.212). Bütün yönetsel sorumluluklarda, yönetme ve liderlik edebilme kabiliyeti, ilk olarak etkin kararlar verebilme ile geliştirilebilir, çünkü kararlar eylemlerin temellerini oluşturmaktadırlar (Rausch, 2003, s.979). Organizasyonun hangi kademesinde yer aldığı, hangi konularla uğraştığı, yaptığı işi sevip sevmediği önemli olmaksızın, 'yönetici' durumuna gelen bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş 'karar vermektir'. Karar vermek yöneticiliğin o kadar asli bir işidir ki, bazen yöneticilik bir 'karar verme işi' olarak da tanımlanmaktadır (Özkan, 2007, s.66).

Drucker (1992)'a, göre karar verme yöneticinin görevlerinden en önemlisidir ve etkili karar vermek için yönetici özel bir çaba sarf etmek zorundadır. Anılan yazara göre örgütün başarısı yöneticinin vereceği kararlarla doğrudan ilişkilidir ve karar uygulamaya konulmadığı müddetçe iyi niyetten ileri gidemeyecektir. (Çelikten, 2001, s.3). Örgütlerin yönetiminde 'karar verme' eylemi yönetimin en önemli işlevlerinden birisidir. Yüksek kaliteli kararlar verme süreci örgütsel kaygıların en önde gelenlerindedir ve özellikle de yöneticinin karar verme sürecini nasıl işlettiğiyle yakından ilişkilidir. Örgütün üst düzey yöneticisi güvenilir ve dinamik bir karaktere sahip olması gerekli bir kişi olarak, kararların verilmesini sağlayan ve bu kararlar doğrultusunda örgütü harekete geçiren kişidir. Karar verme, yöneticinin zamanını oldukça alan bir süreç olup, iyi yönetici aynı zamanda etkili kararlar verebilen kişi olarak düşünülür (Özmen ve Yörük, 2005, s.180).

Yönetim ve karar verme eylemlerine ilişkin çeşitli araştırmacıların görüşleri şu şekildedir. 'karar verme', yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme süreci tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiş ve karar verme için vardır. Karar vermek, 'problem'i çözmek için yöneticinin yargıda bulunmasıdır. Yönetim, kararla başlayıp kararla bitmektedir (Dağlı, 2004, s.45).

Bir örgüt içerisindeki faaliyetlerin tümü nasıl örgüt içerisindeki kültürden etkileniyorsa, örgütün en önemli eylemlerinden biri olan karar verme eylemi de benzer şekilde örgüt içerisindeki kültürden etkilenmektedir. Peki adını sıkça duyduğumuz ‘kültür’ kavramı tam olarak neyi ifade etmektedir?

Aslında kültür kavramının antropolojide bile genel olarak hemfikir olunan bir tanımının yapılamadığı düşünüldüğünde, yönetim uygulamalarında popülerliğinin ve öneminin gün geçtikçe artmasına rağmen örgütsel araştırmalarda örgüt kültürünü açıklayan bir çok farklı görüş ve tanımlamaların var olmasına şaşırılmamak gerekir. Tanımlar arasındaki bu farklılıkların, örgüt kültürünün farklı bakış açılarından ele alınmasından ve araştırma amaçlarındaki önemli çeşitlilikten kaynaklandığı düşünülmektedir (İlhan, 2006, s.275).

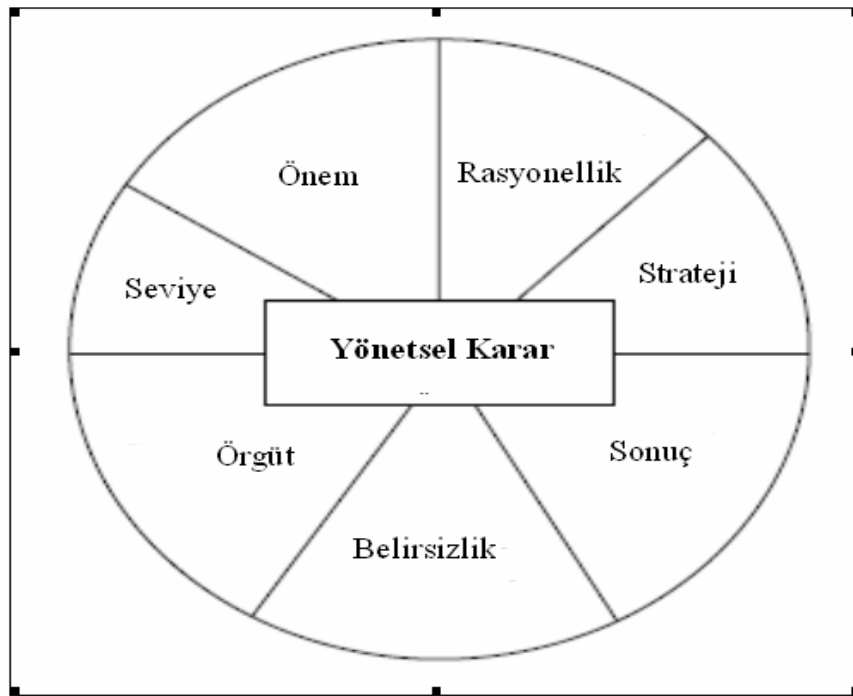
Kültür, yukarıda da ifade edildiği gibi üzerinde çok konuşulan, tartışılan ancak tanım konusunda bir fikir birliğine varılamayan, kullanılması çok kolay ancak tanımlanması da en az bir o kadar zor olan bir kavramdır. Bu nedenle kültürle ilgili yapılan tanımların, bu kavramın içine aldığı tüm öğeleri kapsaması olanaklı görülmemektedir. Kültüre ilişkin geliştirilen tanımlar içerisinde en ilgi çekici tanımlardan birisi Hofstede (1980)’nin tanımıdır. Hofstede (1980) kültürü; bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığını söylemek mümkündür. Programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında-örgütlerde ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Hofstede (1980)’e göre kültür; öğrenme sonunda oluşmaktadır, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır (Ay, 2005, s.32). Bir örgütün kültürü, normlarda, inançlarda, faaliyetlerde, örgüt içi kurumlarda, karar verme ve iletişim kalıplarında örgüt içindeki insan gruplarının geleneklerinde gözlemlenebilir. Kısaca tanımlamak gerekirse örgüt kültürü ‘bir şeylerin bir yerdeki yapılış tarzıdır (Basi, 1998, s.236).

Örgütlerde karar vermenin anlaşılması için örgütsel kültür kavramına bir hayli dikkat çekilmektedir. Kültürle ilgili yapılan bir çok güzel tanımdan biri de şudur; ‘kültür’ bir grubun üyelerinin paylaştıkları geçmişleri, normları, değerleri ve inançlarıdır. Örgütlerde karar verme eylemi temel olarak, örgütün değerleri ve amaçları ile ilişkilidir. Karar vermede başarılı olabilmek için, örgütün lideri, örgüt içerisindeki bireysel değerler ve kültürü, gözden geçirmeli ve örgüte uygun olan bir karar verme yöntemini seçmelidir. Eğer ki karar, doğru değerleri yansıtmıyorsa, bu karar muhtemelen örgüt içerisindeki tansiyonu yükseltecek ve başarısız olacaktır (Briggs ve Little, 2008, s.18-22). Çünkü; kültür, bir organizasyonun karar verme yönteminde yaşamsal bir rol oynamaktadır (Yousef, 1998, s.366).

Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü gibi, karar verme eylemi araştırmacıların tümü tarafından örgüt içerisindeki kültürden etkilenen, yönetimin-yöneticinin en önemli faaliyetlerinden biri olarak tanımlanmış, hatta yönetim eyleminin karar verme eylemi ile özdeş bir niteliğe sahip olduğu vurgulanmış, karar verme eylemi olmadan yönetim faaliyetinin gerçekleştirilemeyeceği ifade edilmiştir. İşte karar verme kavramı yönetim ile dolayısıyla insan, örgüt, kültür ve işletme ile bu kadar iç içe bir eylemdir. Peki bir yönetim eylemini icra etmek için verilen bir kararın, taşınması gereken özellikler ve kararın sahip olduğu boyutlar nelerdir?

1.3. Yönetimsel Kararın Boyutları

Şüphesiz karar verme, her tür organizasyonun her seviyedeki yöneticisinin en önemli faaliyetidir ve yöneticilerin yaptıkları işlerin tam olarak kalbinde yer almaktadır (Harrison ve Pelletier, 2000, s.463).



Şekil: 1.1 Yönetimsel Kararın Boyutları (Harrison ve Pelletier, 2000, s.463).

Harrison ve Pelletier (2000), yönetimsel kararın yedi boyutunu tanımlamışlardır. Yönetimsel kararın boyutlarında, yönetimsel bir kararın sahip olduğu ve sahip olması gereken nitelikler şu şekilde ortaya konmuştur (Harrison ve Pelletier, 2000, s.463):

1. Örgüt: Yönetmel kararın verildiği yer formal organizasyonlardır. Yönetmel karar yöneticiler tarafından örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için verilir. Yani yönetmel kararın doğduğu yer örgütün içerişii iken yönetmel kararın amacı da örgütün amaçları ile alakalıdır.
2. Seviye: Örgüt içerişindeki kararlar farklı seviyelerdeki yöneticiler tarafından verilebilirler. Yöneticinin bulunduğu örgütsel seviye ile verilen kararın seviyesi paraleldir.
3. Önem: Kararlar, örgütlerin yaşamsallığı ile ilgilidirler ve örgütün en temel eylemlerinden biridirler. Daha önce de vurgulandığı gibi örgüt içerişindeki kararların tümü işletme için küçük veya büyük çapta önem taşımaktadır.
4. Rasyonellik: Yönetmel kararlar örgütün uzun vadeli varlığı için büyük önem arz ederler, dolayısıyla bu kararlar rasyonel bir şekilde alınmış olmalıdır.
5. Strateji: Bütün örgütün genel stratejisi, alınan yönetmel kararların stratejisinin de anahtarlarıdır. Örgüt içerişinde alınan yönetmel kararlar örgütün genel stratejisi ile uyumsuzluk göstermemelidir.
6. Sonuç: Verilen kararlardan beklenen sonuca ulaşabilmek, karar verme sürecinin başarısı ile ilgilidir. Kararlar belirli bir sonucu elde edebilmek için verilmektedirler. Bir kararın başarılı olup olmadığı da bu sonucu elde edip edememesine bakılarak ölçülür.
7. Belirsizlik : Belirsizlik yönetmel faaliyetlerde sınırlandırılabilse de her zaman için ortadan tamamıyla kaldırılabilmesi mümkün değildir (Harrison ve Pelletier, 2000, s.463).

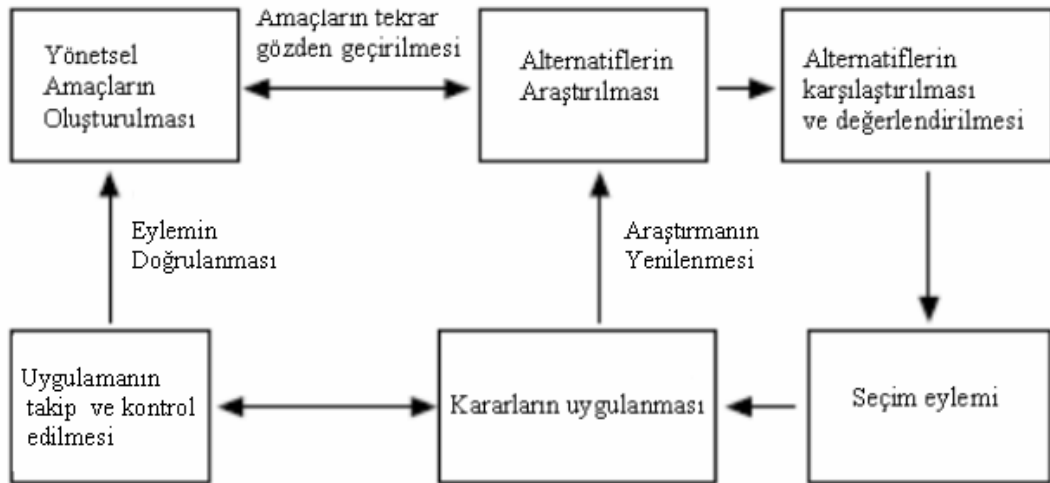
1.4. Karar Verme Süreci

Karar verme eylemi anlık bir hadise gibi görünse de aslında bir sürecin sonucunu ifade etmektedir. Genel anlamda süreç, belirli bir sona ulaştıran bir dizi eylem ve çalışmaların tamamı olarak tanımlanabilir. Karar verme işlevinde de böyle bir süreç bulunmaktadır. Karşılaşılan çeşitli sorunları çözmek için, karar vermek amacı ile yapılan çeşitli eylem ve işlemler karar verme sürecini oluşturur. Evrensel bir karar verme süreci yoktur. Karar türüne yönetim tarzına, karar vericinin şahsi fikirlerine, işin yapısına ve çevre koşullarına göre değişik süreç tanımları görülebilmektedir (Akaytay, 2004, s.6). İyi karar verebilmek için, karar verme sürecinin nasıl oluştuğunu, hangi evrelerden geçmek yoluyla karara ulaşıldığını bilmek gerekir. Karar verme süreci aslında bir fikir meydana getirme, yani idrak ve yargılama süreci olarak da ifade edilebilir, işte bu niteliğiyle karar verme süreci psikolojik bir yöne

sahiptir. Karar verme sürecinde, karar verme mekanizmasında bulunanlar, çeşitli risklere sebep olabilecek şu hususları göz ardı etmemelidirler: Karar verme sürecinde çok acele etmek, çok geç hareket etmek, öncelik sıralamasını göz ardı etmek, yapılan hataların kabullenilmemesi ve karar verme mekanizmasında olanların kimseye danışmaması gibi konular çeşitli riskli durumları meydana getirebilmektedir (Emhan, 2007, s.216).

Karar verme süreci farklı bir bakış açısıyla ele alındığında bir anlamda, bireyin iç dünyasında denge sağlama süreci olarak da görülebilir. Karar verme durumunda olan birey, hem iç dünyasına yönelik ihtiyaçlarını, hem de çevresel beklentileri karşılamaya ve doyurmaya yönelmektedir. Bunu yapabilmek için de bireyin kişisel ve çevresel kaynaklarını etkili ve olumlu bir şekilde kullanması gerekmektedir (Sardoğan, Karahan ve Kaygusuz, 2006, s.79).

Harrison ve Pelletier (2000) karar verme sürecini aşağıdaki Şekil 1.2’de görüldüğü gibi açıklamışlardır.



Şekil: 1.2. Yönetmel Karar Verme Süreci (Harrison ve Pelletier, 2000, s.463).

Şekil 1.2.’de de görüldüğü üzere yönetmel karar verme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

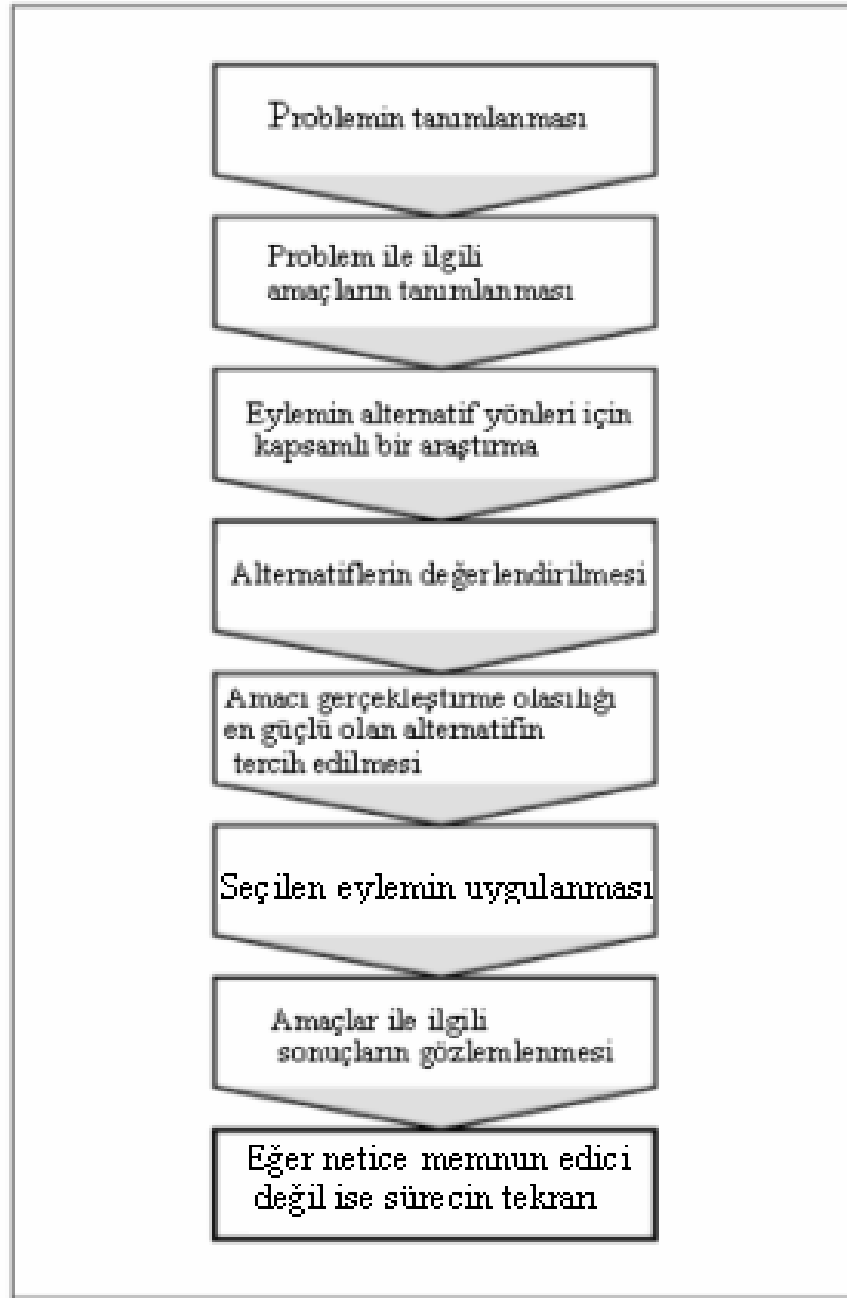
1. Yönetmel amaçların oluşturulması,
2. Amaçların tekrar gözden geçirilerek amaca ulaşabilmek için alternatiflerin araştırılması,
3. Alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
4. Alternatiflerden birinin seçim eylemi,
5. Kararların uygulanması,

6. Uygulamanın takip edilmesi ve kontrol edilmesi (Harrison ve Pelletier, 2000, s.463).

Metodolojiye göre, üstün nitelikli bir kararın verilmesi için gözden geçirilmesi gereken öğeler asla değişiklik göstermez. En iyi karar vericiler, kararın üç kritik noktasını daima göz önüne alırlar, bunlar;

- 1- Amaçlar
- 2- Alternatifler
- 3- Riskler.

Ve bu karar vericiler, karara daima bu sıralama doğrultusunda yaklaşırlar. İyi bir karar verme süreci asla ilk olarak alternatifler ile başlamaz, amaçlar ile başlar, karar verici veya vericiler kendilerine, ilk olarak ‘Neyi başarmaya çalışıyoruz?’, ‘Ulaşmak istediğimiz sonuçlar nelerdir?’ sorularını sorarlar. Amaç veya amaçlar üzerinde açık bir şekilde anlaşmaya varıldıktan sonra, alternatiflerin değerlendirilmesine geçilir. Her bir alternatif amaç veya amaçlara göre yeniden değerlendirilir. Ardından alternatifler bu sefer de içerdikleri risk durumlarına göre tekrar değerlendirilirler (Schwarber, 2005, s.1087).



Şekil: 1.3. Rasyonel Karar Verme Süreci (Heracleous, 1994, s.17)

Heracleous (1994), Şekil 1.3'de de görüldüğü üzere 'Rasyonel Karar Verme Süreci'ni aşağıdaki aşamalara bölmüştür, bunlar;

1. Problemin tanımlanması,
2. Problem ile ilgili amaçların tanımlanması,
3. Eylemin alternatif yönleri için kapsamlı bir araştırma yapılması,
4. Alternatiflerin değerlendirilmesi,
5. Amacı gerçekleştirme olasılığı en güçlü olan alternatifin tercih edilmesi,

6. Seçilen eylemin uygulanması,
7. Amaçlar ile ilgili sonuçların gözlemlenmesi,
8. Eğer netice memnun edici değil ise sürecin gerekli olduğu kadar tekrar edilmesi (Heracleous, 1994, s.17).

Dikkat edildiğinde Heracleous (1994)'un 'Rasyonel Karar Verme Süreci' adıyla ortaya koymuş olduğu süreç Harrison ve Pelletier (2000)'in daha yukarıda belirtmiş oldukları 'Yönetsel Karar Verme Süreci' ile büyük benzerlikler göstermektedir. Buradan hareketle 'Yönetsel Karar Verme Süreci' ve 'Rasyonel Karar Verme Süreci' çok büyük oranda benzer aşamalardan oluşmaktadır yorumunda bulunulabilir.

Karar verme süreci ile ilgili olarak bir çok araştırmacı özde benzerlik detayda farklılık gösteren çok sayıda süreç tanımlamışlar ve yine birbirlerine özde benzerlik gösteren birçok yorumda bulunmuşlardır. Karar verme süreci ile ilgili olarak Mintzberg ve Westley (2001)'in yorumları ise şu şekildedir: Karar verme süreci açık bir şekilde şöyle tanımlanabilir; tanımlama – teşhisi koyma – dizayn etme – karar verme (Mintzberg ve Westley, 2001, s. 89).

Karar verme süreci, bir kişinin veya birden fazla kişilerden oluşan bir grubun aşağıdaki birbiriyle ilişkili aşamaları gerçekleştirmelerinden oluşan karmaşık bir süreç olarak tanımlanabilir;

1. Çözümlemesi gereken bir problemin tespit edilmesi,
2. Probleme ve çevresine ilişkin bilgi toplanması ve alternatif çözüm yolları oluşturmak için araştırma yapılması
3. Elde edilmiş olan bilgi ve çözümlerin analiz edilmesi sonucu eylemin yönünün seçilmesi (Blankenship ve Miles, 1968, s.107).

Karar verme süreci ile ilgili olarak Güçray (2001)'in yorumu da diğer araştırmacıların yorumlarına çok büyük benzerlik göstermektedir. Genel olarak karar verme, bir ihtiyaç durumunda bu ihtiyacı karşılamak amacıyla ulaşılmak istenen amaçların belirlenmesini, gerekli bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin değerlendirilerek seçeneklerin oluşturulması ve seçeneklerden duruma en uygun olanın seçilmesi olarak anlaşılabilir. Karar verme sürecinde birbirini izleyen bir dizi işlem yer almaktadır ve yeterli bir karar, bu işlemler sonucunda ortaya çıkar. Bunlar:

1. Problemi tanımlama,
2. Seçenekler oluşturma,
3. Seçeneklerin olası sonuçlarını gözden geçirme,
4. Seçenekleri daha iyi değerlendirebilmek için veri toplama,

5. Elde edilen verileri değerlendirme,
6. Uygun olan seçeneği belirleme,
7. Gerekli planları yaparak verilen kararı uygulamaya koyma ve sonucu değerlendirmedir (Güçray, 2001, s.107-108).

Karar verme sürecine ilişkin olarak elde edilen çalışmaların tümünde tanımlanan karar verme süreçlerinin rasyonellik üzerine inşa edilmiş olmaları dikkat çekicidir. Aslında araştırmacılar, adeta kendilerine ‘Mantıklı (rasyonel) bir karar verme süreci nasıl olmalıdır?’ sorusunu sormuş ve bu soruya yine mantıklı (rasyonel) bir temele dayanarak cevap vermişlerdir. Ancak hem bu rasyonel karar verme sürecini ortaya koyan araştırmacılar hem de karar verme konusuna farklı açıdan yaklaşan araştırmacılar, rasyonel karar verme sürecinin pratikte her zaman rasyonel bir şekilde işletilemeyebileceğini ifade etmişlerdir. Heracleous (1994), rasyonel karar verme sürecini realitede uygulamanın çok da mümkün olmadığını, rasyonel karar verme sürecinin temel varsayımlarının, hem çevrenin hem de insanın doğal ve gerçek koşulları ile çok uyumlu olmayan varsayımlardan oluştuğunu ifade etmiştir (Heracleous, 1994, s.21).

İnsanoğlu doğal olarak, harika karar vericiler şeklinde yaratılmamışlardır. Belirli bir anda almış olduğumuz bilginin sadece küçük bir demetini aklımızda tutabilmemiz mümkündür. Bundan dolayı, insan, elde etmiş olduğu bilgiyi basitleştirmeye, bu bilginin belirli bir kısmının altını çizerek değerlendirmeye tabi tutmaya, geri kalan kısmını ise değerlendirme dışı bırakmaya meyillidir. Kişilerin çok büyük bir çoğunluğu kendilerinin karar verme kuralları hakkında bilinçsizdirler ve kolayca yargılarının kalitesi hakkında şüpheye düşebilecek durumdadırlar. Bunun da ötesinde, insanlar genellikle elde ettikleri deneyimlerden yanlış sonuçlar çıkarmaktadırlar (McLaughin, 1995, s.447) yorumunda bulunarak McLaughin (1995) de mevcut durumu benzer bir şekilde desteklemiştir.

Rasyonel karar verme modelleri, maksimum faydayı elde etmek için yargılara varma ve seçimler yapma işlemleri ile ilgilidirler (Hartmann ve Patrickson, 1998, s.622). Oysa insanoğlu kararlarında her zaman maksimum faydaya odaklanamamaktadır. Mintzberg ve arkadaşları (1976) da bu konuda çok benzer bir yorum yapmıştır: Kişiler karar vermede bir takım kısa yollar kullanmaktadırlar, bu kısa yollar, kararın sonucunda faydanın maksimizasyonu yerine, sonucun yalnız tatmin edici olmasına odaklanmaya, kişinin çok ileriye düşünmemesine, karmaşık olan çevrenin basitleştirilmiş konsept modeller setine dönüştürülerek algılanmasına neden olmaktadır (Mintzberg, Raisinghani ve Theoret, 1976, s.247).

Başka bir yazar ise karar verme sürecini problemin karmaşıklığı ile ilişkilendirmiş, ve şöyle demiştir: Karar verme süreci problemin karmaşıklığına bağlı olarak değişmektedir (Fahey, 1981, s.56). Aynı zamanda karar verme, devamlılık arz eden bir süreçtir, verilen bir kararın ardından ardıl kararların verilmesi gerekebilir (Rowe, 1989, s.34). Ayrıca, örgüt yapısındaki oluşumlara göre de karar verme süreci değişebilmektedir. Karar verme sürecini, stratejik kararları vermeyi ve stratejik durumu tespit etme kararını örgütün organizasyonel yapısı da etkilemektedir (Fahey, 1981, s.57).

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi rasyonel karar verme sürecinin insana ve karar verilen çevreye bağlı olarak değişiklik gösterebildiği ve her zaman için işletilemediği anlaşılmaktadır. Yani insan karar verme sürecinde her zaman rasyonel davranarak, mantıklı bir yöntem izleyerek, maksimum faydaya odaklanma şeklinde bir yol izleyemeyebilmekte, maksimum fayda yerine yeteri kadar faydaya (tatmin edici fayda) odaklanabilmekte, süreçte de mantığı yerine sezgilerini kullanabilmektedir. Rasyonel karar verme sürecine kesinlikle uymayan hatta kısmen de zıttı olan bu karar verme yöntemi bazı araştırmacılar tarafından sezgisel karar verme olarak nitelenmiştir. Günümüzde de birçok yönetici de risklere rağmen, kararlarını sezgilerinin üzerine temellendirerek vermektedirler (Schoemaker ve Russo, 1993, s.9).

Başar (1998) da karar verme sürecini yukarıdaki araştırmacılara çok benzer bir şekilde, altı aşamalı bir süreç olarak şöyle tanımlamaktadır. Her problemin çözümü ile ilgili olarak alınacak karar farklılık gösterebilir. Ancak karar verme süreci standartlaşmış bir dizi adımdan oluşur. Karar verme süreci aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır.

1. Sorunun tanınması ve tanımlanması
2. Alternatif çözümlerin geliştirilmesi
3. Alternatiflerin değerlendirilmesi
4. En uygun alternatifin seçilmesi
5. Karar seçeneğinin uygulanması
6. Karar sonuçlarının izlenmesi (Başar, 1998, s.44).

1.4.1. Sorunun Tanınması ve Tanımlanması

Karar verme sürecinin başlayabilmesi için gerekli olan ilk adım, çözüm gerektiren sorunun farkına varılmasıdır. İşletmenin çevresi ve faaliyetleri ile ilgili bilgi alabilmek için karar verici, işletmenin mevcut durumunu değerlendirir. Karar verici, mevcut durumla ilgili bazı ipuçları ile karşılaştığı zaman bir sorun olduğunun ve bunun için de bir karara gereksinim duyulduğunun farkına varır. Sorunun varlığının farkına varılmasıyla karar verici sorunu tanımlar. Bu durumda amaçlar, sorunun çözüm yolları, kısıtlayıcıları, varsayımları da açıkça

tanımlanmalıdır. Bütün bu faktörler mümkün olduğu ölçüde sayısal terimlerle ifade edilmelidir. Böylece amaçlar, her alternatif çözümün yargılanması için kullanılacak ölçütlere dönüşecektir (Başar, 1998, s.45). Problemi detaylı bir şekilde tanımlayabilmek, çözülecek problemin boyutlarının sınırını, nedenlerini, çözme zamanını ortaya koyup incelemeyi gerektirmektedir. Problemin boyutlarını tanımak için, örgüt amaçlarının ne derece engellendiğini, sürecin ne derece aksadığını, örgütteki çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin ne derece bozulduğunu ortaya çıkartmak gerekmektedir. Bir problemin sınırı, bazen örgütü taşarak çevredeki sistemlere ulaşabilir. Yöneticinin asıl ustalığı problemin görünürdeki değil, gerçek nedenlerini bulabilmektir (Dağlı, 2004, s.47).

1.4.2. Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi

Karar süreci içerisinde, sorunun tanınması ve tanımlanması aşaması geçildikten sonra ikinci aşama, sorun için mümkün olan çözümlerin araştırılması aşamasıdır. Bu durumda uygun olmayan çözümlerin dışındaki bütün alternatifler meydana getirilmelidir. Herhangi bir alternatif için ön yargılı ya da eleştirel biçimde yaklaşılarak objektif bir bakış açısından uzaklaşmamalıdır. Bu aşamada yapılacak kısıtlamalar geliştirilen alternatiflerin sayısını gereksiz yere sınırlayacaktır. Sonuç olarak geliştirilen her alternatif, sorun için geliştirilecek ayrı bir çözüm olmalıdır. Alternatif çözümlerin geliştirilmesi sırasında amaç, mümkün olduğu kadar yaratıcı ve geniş görüşlü olmaktır (Başar, 1998, s.45).

1.4.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Bu aşama alternatif çözüm seçeneklerinin birbiriyle karşılaştırılması aşamasıdır. Dolayısıyla her alternatifin karşılaştırılabilir olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmiş olması gereklidir. Bu aşamada geliştirilen alternatiflerin değeri ve yeterliliği incelenerek hangi çözümün en iyi sonucu vereceği araştırılmaktadır (Başar, 1998, s.45). İlk planda, birden fazla çözüm yolu kabul edilebilir. Çözüm yolları arayışı içerisindeki yöneticiler, bazen yanılırlara düşebilirler. Yöneticileri bu yanılırlara götüren durumlar şöyle belirtilebilir: Problem için yeterli bilgilerin toplanmaması durumu, problemin yeterince algılanıp kavranmaması, probleme kalıplaşmış çözümler aranması, akılcı çözümler yerine hissi olarak probleme yaklaşmasıdır. Alternatiflerin fayda ve maliyetlerini birer birer tespit edip kuram ve uygulama açısından bir kıyaslamasını yapmak gerekmektedir. Ayrıca yönetici, problemlere çözüm yolu ararken, konunun uzmanlarıyla ve astlarıyla görüşebilmelidir (Dağlı, 2004, s.47).

1.4.4. En Uygun Alternatifin Seçilmesi

Karar verme sürecinde en uygun alternatifin seçilmesi aşamasına gelinmesine rağmen bazen seçeneklerin hiçbirisi tercih edilmeye yeterli gelecek kadar çekici olmayabilir. Bazen de mevcut seçeneklerin tümü birbirine o kadar bezerdir ki aralarında bir seçim yapmak çok güçtür (Beach, 1993, s.215). Ancak bu aşamada bir karar alınması gerekmektedir. Mevcut koşullar altında en uygun olan alternatifin seçilmesi söz konusudur. En uygun alternatifin seçilmesi aşamasında mümkün olan en iyi alternatifin seçiminde dört ölçek mevcuttur. Bunlar; risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlanmasıdır.

1. Risk derecesi: Karar verme mekanizmasında olanlar beklenen kazançlara göre beklenen kayıpları da hesaplamak zorundadırlar. Bundan dolayı seçilecek alternatifin risk değerlendirilmesi yapılmalıdır.
2. Ekonomik olması: Seçilen alternatifin mümkün olan en az çaba ve emek ile yerine getirilmesi gerekir, yani serçeleri kovalamak için filleri kullanmamak gerekir.
3. Zamanlama: Karar verilecek konunun acil olma durumuna ve önemine binaen zaman süresi kısa, eğer karar verilecek konunun zaman kısıtı yok ise yavaş bir başlangıç tercih edilebilir.
4. Kaynakların sınırlandırılması: Organizasyonda mevcut olan en önemli kaynak insandır, verilmesi gereken kararın en az insanla yerine getirilmesine dikkat edilmelidir (Emhan, 2007, s.217).

Kişilerin, alternatiflerin seçilmesinde, gerçek hayatta rasyonel seçenek yerine tatmin edici seçeneğe yöneldiğini savunan yaklaşımı destekleyen araştırmacılardan biri olan Brown (2004) ise karar verme sürecinde en uygun alternatifin seçilmesi aşaması ile ilgili olarak şunları ifade etmiştir: Kişiler, amaçları için yeterli ve tatmin edici bir karar verdikleri zaman, almış oldukları karardan tatmin olacaklardır. Bu tatmin olma durumu kişilerin en iyiyi seçmelerinden çok, yeterince iyi olanı seçmelerine sebebiyet vermektedir (Brown, 2004, s. 1241).

1.4.5. Karar Seçeneğinin Uygulanması

Karar seçeneğinin uygulanması aşamasında artık karar verme süreci sonlanmış eylem süreci başlamıştır. Yani alternatif çözümlerden biri seçilmiş ve şimdi de bu alternatif uygulanmaktadır. Karar sürecinin bu aşamasında kararın etkili bir şekilde uygulanabilmesi

için bütün faaliyetlerle ilgili olan planlama, uygulama ve kontrol faaliyetleri yerine getirilecektir (Başar, 1998, s.47). Kararların uygulanabilirliği, kalitesini arttırmaktadır. Başarılı bir uygulama için, işletmenin tepe yönetiminin uygulamaya dahil olması önemli bir etki yaratır (Amason, 1996, s.125).

Uygulama aşaması, zaman bakımından uzun, koşulları bakımından karışık olursa, yeni gelişmeler ve alınan sonuçlar karşısında ilk kararı gözden geçirip tamamlayıcı veya değiştirici yeni bazı kararlar vermek durumu da ortaya çıkabilmektedir Ayrıca, sorumlu kişiler veya kurullar uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmek ve kararı zamanında ve en iyi biçimde uygulayabilmek için ‘uygulama kararları’ vermek zorunda kalabilirler. Karar, uygulama aşamasında yazılı hale getirildikten sonra uygulanmak üzere alt basamaklara bildirilir (Dağlı, 2004,s.48).

İşletme yönetiminin önemli görevlerinden birisi de işletmenin yönetilmesi için, işletmenin amaçları ve çevre ile uyum sağlayan ekonomik üretken ve karlılığa yönelik olan ve bunları uzun sürede devam ettirecek kararları zamanında almaktır. Ancak kararların alınması yeterli değildir, yönetimin en önemli görevi, alınan bu kararların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır (Erdamar, 1981, s.46). Herhangi bir konu ile ilgili olarak alınan kararın uygulamada sorun yaşaması durumunda karar verme sürecinin ne kadar etkin, verimli ve başarılı olduğu yeniden gözden geçirilmelidir. Yaşamsallık olanağı olmayan kararlar gerçeklikten uzak kararlardır. Bu kararlar işletmeler ve kişiler için birer maliyetten öteye geçemezler.

1.4.6. Karar Sonuçlarının İzlenmesi

Karar uygulamaya geçirildikten sonra elde edilen sonuçlarla, beklenen sonuçlar karşılaştırılarak kararın etkinliği ve başarısı belirlenmelidir. Bu kararlar gelecekte alınacak karar için temel olacaktır. Gerçekleşen sonuç ile beklenen sonuç arasında anlamlı farklar çıktığı zaman daha önce alınmış olan hatalı kararı düzeltmek ya da değiştirmek gereklidir (Başar, 1998, s.47). Karar sonuçları, karar verici veya vericilerin başarısını ölçmek için bir ölçek olarak değerlendirilebileceği gibi, bir eylemin de geri bildirim olarak kabul edilmelidir. Karar sonuçlarının izlenmesi, etkin, verimli ve objektif bir şekilde değerlendirilmesi karar verici mekanizmanın güçlenmesine yardımcı olacaktır.

1.5. Karar Verme Sürecinin Öğeleri

Karar verme süreci içerisinde başta karar verici olmak üzere çeşitli öğeler bulunmaktadır Özcan (1999) bu öğeleri şu şekilde tanımlamıştır (Özcan, 1999, s.10-12):

- 1- Karar Verici
- 2- Problem
- 3- Alternatif (Seçenek)
- 4- İrade

1.5.1. Karar Verici

Örgütlerde, karar verme sürecini etkileyen birçok faktör vardır. Karar işleminin doğasına bakıldığında, değişmeyen ve her zaman var olan faktör karar vericinin kendisidir. Bilgi toplama, derleme ve değerlendirme sistemlerinin çok gelişmiş olması, fark edilemeyen bir sorun veya tespit edilemeyen bilgi ihtiyacı karşısında hiçbir şey ifade etmeyecektir. Çok gelişmiş karar destek sistemlerine ihtiyaç duyacak ve onları kullanacak yine karar vericinin kendisi yani insandır (Sağır, 2006, s.42).

Yöneticiler, kendilerini aynı zamanda karar vericiler olarak görürler (Laroche, 1995, 67) ve iyi yöneticiler, iyi karar vericiler olarak bilinirler (Johnson ve Powell, 1992, s.123). Karar verme süreci, bu yönüyle tamamen insana bağlı bir süreçtir. Karar sürecini başlatan ve bitiren insan öğesidir. Karar veren, mevcut seçeneklerden bir tercih yapan kişi veya grubu temsil etmektedir. Karar veren kişi de olsa grupta olsa mutlaka insandır. Bu konuya ait bir çok kaynakta karar verecek kişiye ‘karar subjesi’ veya ‘aktör’ de denilmektedir (Sağır, 2006, s.42). Aynı zamanda karar veren kişi, algıların, güdülerin, tutumların, geçmiş deneylerin, beklentilerinin, grubuyla olan ilişkilerinin etkileri altında hareket etmektedir. Yani kişinin davranışı öğrenme ve toplumsallaşma yoluyla çevresine bağlıdır. Psikolojik bir süreç olarak da görülen karar verme sürecinin merkezindeki kişi karşılaşılan bir duruma karşı uygun bir tepki vermek için düşünen, değerleyen ve iradesi ile harekete geçen kimsedir (Özcan, 1999, s.10).

“Karar vericiler iki önemli hususu göz önünde bulundurmalıdırlar. Birinci husus, verilen kararların yüksek kalitede olması, diğeri ise, işgörenlerin bu kararı kabul etmesi durumudur.” (Özmen ve Yörük, 2005, s.182). Sağduyu, dürüstlük ve cesarettten uzak bir şekilde karar veren karar vericiler, örgüt içerisinde sahip oldukları karar verici rollerinde, verecekleri verimsiz kararları dolayısıyla uzun süre kalıcı olamazlar. Bu karar vericilerin

verecekleri etik dışı kararlar, kişilerin ve örgütlerin rahatsız olmalarına hatta yok olmalarına bile sebebiyet verebilmektedir (Holian, 2006, s.1127). İyi bir karar verici sadece içerisinde bulunulan anda rasyonel bir şekilde karar veren, ya da çok mantıklı bir yöntemle karar veren kişi değildir, iyi bir karar verici, aynı zamanda kararların uygulamasını iyi bir şekilde gözlemleyen, kararlarını, amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli durumlarda zamana ve koşullara göre güncelleyebilen kişidir (Hartmann ve Patrickson, 1998, s.627).

1.5.2. Problem

Problem, karar olayının kaynağında yatan ve karar verme sürecinin başlangıcına neden olan temel gelişmelerdir. Dış olaylardan ortaya çıkabileceği gibi, insanların iç dünyalarından da kaynaklanabilir. Problem, karar gerektiren bütün durumlarda mevcut olan bir kavramdır (Sunan, 1991, s.3). Problem çözme eylemi ise, bir sorunu çözmek için önceki yaşantılar aracılığı ile öğrenilen kuralların basit biçimde uygulanmasının ötesine giderek yeni çözüm yolları bulabilme olarak da tanımlanabilir (Korkut, 2002, s.177).

“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.” (Güçray, 2001, s.107). “Sıklıkla bu iki süreç aynı anlamı içerebilmektedir. Problem, hazır, anlık çözüm tepkilerimizin olmadığı herhangi bir durumken, çözüm farklı fikirler ya da olası çözümler arasında seçim yapmak eylemidir.” (Korkut, 2002, s.177).

1.5.3. Alternatif

Alternatif, mevcut bir öğenin veya eylemin işlevini benzer veya aynı şekilde yerine getirebilecek bir başka öğe ya da eylem olarak tanımlanabilir. Kişi ya da grubun karar verebilmesi için mutlaka önünde alternatifler bulunmalıdır. Çünkü; ancak çok boyutlu durumlarda ve çeşitli alternatifler arasından seçim yapılabilir. Bir alternatif, karar verici tarafından belirlenen amacın içinde bulunuyorsa geçerli, bulunmuyorsa geçersizdir (Özcan, 1999, s.11).

1.5.4. İrade

Felsefi-psikolojik literatürde karar, bir irade olayı olarak veya seçim ile iradenin kararda birleşmesi olarak dolaylı bir şekilde vurgulanır. İrade, dürtülerin sonucunda bir tarzda

hareket etmeyi gerçekleştiren insanın özelliğidir. İrade ögesi, karar sürecini isteme fiili ile sona erdirilir. Bir alternatifini gerçekleştirecek çok yönlü durumun değişmesine irade sebep olur. Bu özelliğinden dolayı literatürde karar ‘irade teşkili’ ve ‘irade uygulaması’ olarak ifade edilir (Alver, 2003, s.58).

1.6. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar verme hem yönetim hem de örgüt ile ilgili özellik taşıyan bir süreçtir. Karar vermenin temel özelliklerinden birisi, karar, bir plan ve programlama faaliyeti olduğundan karar sürecinin geleceğe yönelik olmasıdır. Karar, sorunların çözümünü amaçlar ve bu süreç hem etkinliğe hem de rasyonelliğe dayanmaktadır. Karar vermenin bir diğer temel özelliği ise, bilimsel ve grup özelliği taşımasıdır. Hiç kuşkusuz karar vermenin belirli bir riski de vardır (Otlu ve Demir, 2005, s.157). Karar verme eylemi genellikle geleceğe yönelik bir eylemdir, gelecek ise kesin olarak bilinmediğinden karar veren insana bir risk yükler. Kararın uygulanması konusunda isabetli olup olmadığı hakkında yine hükme varılır. Karar verme süreci aşağıdaki özellikleri taşır:

1. Yönetim işlevleri kararlarla başlar, kararlarla biter.
2. Bir amaca yönelik bir tercihtir.
3. Karar, hüküm, yargı yönetimin eksenidir.
4. Karar verme zihinsel bir süreçtir.
5. Bir örgütte karar süreci,
 - a) Değişiklik yapmak
 - b) İnsanları etkilemek
 - c) Anlaşmazlıkları halletmek
 - d) Çatışmaları yönlendirmek, gibi sorunları çözmek üzere kullanılır.
6. Gruba karar yetkisi verilir, sorumluluk aktarılmaz.
7. Örgütte her karar kendi basamağında alınır (Giray, 2006,s.32).

Karar verme sürecinin etkinliği kararı veren kişiye bağlıdır. Çünkü karar verme sürecinde bireylerin izlediği yöntem ve kişilik özelliği kararı etkileyecek düzeyde önemlidir (Izgar ve Yılmaz, 2007, s.342).

Eren (2001) ise karar verme sürecinin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir;

•“Karar verme süreci insanı psikolojik bir stres içine sokar. Zahmetli bir iştir. Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayılarını arttırmak kolay değildir. Her alternatifin yarar ve sakıncaları birbirleriyle karşılaştırılarak seçimi gerçekleştirmek zor ve stresli bir iştir.

- Karar vermek teknik bir konudur. Bilgi toplama ve bilgileri yararlı hale gelecek biçimde işlemeyi gerekli kılar. Belli bir konuda karar verme, neyi aradığını ve bundan nasıl yararlanacağını bilmeyi gerektirir. Bu nedenle bilinçli bir seçim ve tercih için işin uzmanı olmak, bilgileri yararlı hale getirmek ve yorumlamak gerekebilir.

- Karar verme masraflıdır. Bilgi toplama, işleme, alternatiflerden vazgeçmenin bedeli büyüktür. Gerekli bilgileri toplama, bir araştırma organizasyonu gerektirir. Bilgileri işleme ve yararlı hale getirme uzmanlara ihtiyaç gösterir. Dolayısıyla bilgi toplamanın maliyeti büyüktür. Ayrıca, alternatiflerin yararlarından vazgeçmekte ayrı bir masraftır.

- Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön planda tutulur. Bunun diğer bir anlamı rasyonel olmaktır. Ancak, karar vermede rasyonel davranılıp davranılmadığı uygulama sonuçlarının elde edilmesi ile araştırılabilir. Bununla beraber, temelde alternatiflerin elenmesinde etkinlik, verimlilik ve karlılık ilkelerini daima göz önünde bulundurma zorunluluğu vardır.

- Karar verme, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi ve belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğü gerektirir. Diğer bir ifadeyle, karar veren yönetici bu konuda insan çalıştırabilmeli, araştırmaya para harcıyabilmeli ve her şeyden önemlisi işletmenin kaderini etkileyen konularda karar verme ve uygulama yetkisine sahip olmalıdır. Aksi takdirde, karar icraya geçemez ve bir temenni olarak kalır.

- Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür. Karar verme, bugünden, gelecekte ne yapılması gerektiğini ortaya koymadır. Bir önceki maddede belirtilen karar verme sürecinin safhaları ile verilen kararın uygulamadaki ilişkisi görülmektedir. Burada kararın neyin yapılması gerektiğini belirten bir standart olarak kontrol sürecine de yardımcı olduğu ortaya çıkmaktadır.

- Kararların verilmesi ve uygulanmasında koşullara en uygun olan bir zaman aralığı belirlenir. Karar, geleceğin tahmini olduğuna göre ne kadar bir gelecek zaman ufku içinde karar verilecektir. ikincisi, ne zaman harekete geçirilecektir. Üçüncüsü, verilerin toplanması ve işlenmesi ne kadar bir süreyi alacaktır. Bunlar karar vermenin de kendi içinde bir planlama faaliyeti olduğunu göstermektedir.” (Eren, 2001, s.172).

1.7. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

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

belirleyicidirler.” (Halis, 2002, s.61). Bakan ve Büyükbeşe (2008), karar verme sürecini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır;

1. İyi kararlar verebilme kaygısı: Yöneticiler olanağı elverdiği ölçüde doğru ve tutarlı karar vermek isterler. Bu durum ise yöneticiler üzerinde büyük baskılar ve iyi karar verememe kaygıları yaratır. Bu tip baskı ve kaygılar verilecek kararın niteliğini etkiler.
2. Kararların çevresi: Örgütsel ve fiziksel çevre kararın verilme biçimini ve niteliğini etkiler. Etkili bir karar verilmesini sağlayacak çevrenin yaratılması yöneticinin temel görevlerindedir. Kararın çevresi amaç ile fiziksel ve toplumsal çevre öğelerinden oluşur ve karar bu öğeler arasındaki ilişkiyi düzenlemeyi gerektirir. Karar veren yöneticinin görevi çevresel değişiklikleri örgütsel amaçlarla uyum içinde tutabilmektir.
3. Kararlarda zaman etmeni: Yöneticinin karar verme sürecine ayıracağı zaman ve kararın öğrenilme zamanı kararı etkiler. Zamanlamada kararı gerektiren durumun ivedi olup olmadığı konusundaki duyarlılık ile örgüt içindeki ve dışındaki diğer olaylara kararın uyarlanabilmesi göz önünde bulundurulmalıdır.
4. Kararların iletilmesi: Kararın ilgililere iletilme zamanı ve biçimi önemlidir.
5. Karar vermede psikolojik sorunlar: Karar veren kişinin kişilik özellikleri, değer yargıları, inançları, içinde bulunduğu psikolojik durum kararı etkiler.
6. Karar verme ve hüristik: Sorun çözme ve karar verme eylemi çok zaman aldığı ve aşırı dikkat gerektirdiği için, bireyler çoğu kez zihinsel birtakım kestirme yollara başvurarak karmaşık sorun çözme yöntemlerini basit yargılara dönüştürürler.
7. Katılma: Katılma kararlarla ilgili örgüt üyelerinin karar sürecine katılmaları hatta bazen kararı başlatmaları durumudur. Günümüzde artık ‘yönetici karar verecek ve diğer personel bu kararları uygulayacak’ anlayışı yerine, kararları işi fiilen yapanların vermesi yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008, s.32).

Karar verme eylemini gerçekleştiren yönetici, çevresinden, içinde bulunduğu toplumdan ve değer yargılarından etkilenebilmektedir. Bu nedenle verilen karar bir kişi tarafından verilmiş olsa da birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır. Bu faktörler;

1. Bireyler ve gruplar: Karar verme davranışı, bireylerin algılama, güdülenme, kavrama gibi psikolojik özellikleri ve bireyler arası ilişkiler, etkileşimler ve grup içinde bulunmalarından doğan özelliklerden etkilenebilmektedir.
2. Örgütün yapısı: Örgütteki iletişim sisteminin, bilgi akışının, denetimin, örgüt hiyerarşik yapısının, statü ve rollerin, işbölümü ve uzmanlaşma gibi örgüt iç

dinamiklerinin karar verme üzerinde etkileri vardır (Baştuğ, 2006, s.56). “Organizasyon yapılarındaki haberleşme ağında ve hiyerarşik yapıda oluşacak kopukluklar, karar verme sürecini olumsuz yönde etkileyecektir. Yine örgüt yapısının otokratik bir yapı içerisinde olması durumunda ise, kararlara katılıma fırsat vermemesinden dolayı, çalışanlardaki karar verme ve sorumluluk duygusu gelişmeyecek böylece her türlü karar için üst yönetime başvurulacaktır. Bu durumda da karar verirken olayların değişik bakışlarla ve değişik açılardan değerlendirme fırsatı olmayacaktır.” (Karakaya, 1998, s.45).

3. “Örgütün çevresi: Örgütler, toplumsal bir sistem olduğuna göre, örgütün iktisadi, toplumsal, siyasal ve fiziki çevresi de karar verme davranışını etkiler. Örgütler, yasama organının koyduğu amaçlarla, bu organa karşı sorumluluklarıyla bağlıdır. Siyasal çevrenin, kamuoyunun, kitle haberleşme araçlarının ve baskı gruplarının örgüt davranışı üzerinde etkileri vardır. Örgütler, hukuki bir ortam içerisinde, başta anayasa olmak üzere, yasama organlarınınca konulan kanunlara bağlı olduğu gibi, yargı organlarının denetimine tâbidir.” (Baştuğ, 2006, s.56).

“Karar verme durumunda yaşanan stresin karar verme davranışını doğrudan etkilediği ve kararın sonucunda olası riskler söz konusu olduğunda stresin yükseldiği, bunun da daha az dikkatli karar vermeye neden olduğunu ve hatalı kararlara yol açtığını belirtirler. Riskler algılanmadığı ya da önemsenmediği durumlarda ise, seçenekler yeterince incelenmeyebilir ve sonuçta kişi uygun olmayan bir karara yönelebilir. Stresin orta düzeyde olması ise büyük bir olasılıkla dikkatli/ihtiyatlı bir karara yol açmaktadır.” (Güçray, 2001, s.108).

Bir karar verici kısıtları etkileyebilir ancak genellikle yöntemin uygulanması esnasında kısıtlar karar vericiyi etkilemektedir. Bu kısıtlar şu şekilde sıralanabilir; çevresel kısıtlar, organizasyon hedeflerinin kısıtları, teknoloji kısıtları, yetki ve görev kısıtları, organizasyon yapısının kısıtları, organizasyon çeşidinin kısıtları, rol beklenti kısıtları, bürokrasi kısıtları, merkezi/merkezi olmayan organizasyon kısıtları, denetim kısıtları, resmiyet kısıtları, çalışma timi kısıtları, bireylerin değer kısıtları, önyargı kısıtları, kişilik ve beceri kısıtları, risk tercihleri kısıtları, yaratıcılık kısıtları, hiyerarşik yerin kısıtları, bireyin rolünün kısıtları ve diğer hatalar (Özkan, 2007, s.85). “Karar verme davranışında bireyin seçimi, onun sahip olduğu kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenebilir. Bazı bireyler, karar verme sürecinde karar verme davranışına ilişkin kontrolün kendilerinde olduğuna inanırlarken, bazıları ise bu kontrolün dışsal faktörler tarafından belirlendiğine inanırlar.” (Özcan, Candangil ve Ceyhan, 2006, s.72).

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

1. Karar vericiye ait olan faktörler: Karar vericiden kaynaklanan faktörler.
2. Karar vericinin dışındaki faktörler: Karar vericinin dışındaki etmenlerden kaynaklanan faktörler olarak özetlenebilir.

Araştırmacıların belirtmiş oldukları faktörlerin bu iki ana grup altına toplanmaya çalışılması sonucu aşağıdaki Tablo 1.1. ortaya çıkmıştır.

YAZAR	KARAR VERİCİYE AİT OLAN FAKTÖRLER	KARAR VERİCİNİN DIŞINDAKİ FAKTÖRLER
Halis, 2002, s.61	1- Kişinin sosyal, ekonomik, kültürel birikimleri, değerleri. 2- Kişilik özellikleri.	1- Dış grupların baskıları. 2- İnsanlar arasındaki diğer değerler ve mücadeleler.
Bakan ve Büyükbeşe, 2008, s.32	1- İyi kararlar verebilme kaygısı. 2- Karar verme ve hüristik. 3- Karar vermede psikolojik sorunlar.	1- Kararların çevresi. 2- Kararlarda zaman etmeni. 3- Kararların iletilmesi. 4- Katılım.
Baştuğ, 2006, s.56	1- Bireylerin algılama, güdülenme, kavrama gibi psikolojik özellikleri.	1- Bireyler arası ilişkiler, etkileşimler. 2- Örgütün iletişim sistemi, bilgi akışı, denetim, hiyerarşik yapı, statü ve roller, işbölümü ve uzmanlaşma. 3- Örgütün iktisadi, toplumsal, siyasal ve fiziki çevresi
Fahey, 1981, s.57	-	1- Örgütün organizasyonel yapısı.
Karakaya, 1998, s.45	-	1- Hiyerarşik yapı. 2- Örgütiçi haberleşme ağı. 3- Organizasyonel yapı.
Güçray, 2001, s.108	1- Stres.	-
Özkan, 2007, s.85	1- Bireylerin değer kısıtları 2- Önyargı kısıtları. 3- Kişilik ve beceri kısıtları. 4- Risk tercihleri kısıtları. 5- Yaratıcılık kısıtları. 6- Bireyin rolünün kısıtları.	1- Çevresel kısıtlar. 2- Organizasyon hedeflerinin kısıtları. 3- Teknoloji kısıtları. 4- Yetki ve görev kısıtları. 5- Organizasyon yapısının kısıtları. 6- Organizasyon çeşidinin kısıtları. 7- Rol beklenti kısıtları. 8- Bürokrasi kısıtları. 9- Denetim kısıtları. 10- Resmîyet kısıtları. 11- Çalışma timi kısıtları.

Tablo: 1.1. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

1.8. Karar Verme Sürecinde Karşılaşılan Engeller ve Yapılan Sistemik Hatalar

Karar verme sürecini etkileyen faktörler başlığı altında belirtilen faktörler, karar verme sürecini ve kararı olumlu veya olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir. Ancak karar verme sürecinde karşılaşılan engeller ve yapılan sistemik hatalar başlığı altında açıklanmaya çalışılan olgular, karar verme sürecini yalnız olumsuz yönde etkileyen olgulardır.

1.8.1. Karar Verme Sürecinde Karşılaşılan Engeller

Karar verme, rasyonel, düşünülp tartılmış bir faaliyettir ve bu faaliyetin tek ve yalıtılmış olarak görülmesi yöneticilerin yanlıya düşmelerine neden olur. İşletmelerde yöneticilerin karar vermesi aşamasında bazı engeller mevcuttur. Bu engellerden yöneticilerden kaynaklananlar yönetsel engeller, işletmenin yapısından kaynaklananlar ise kurumsal engellerdir

İşletmelerde yöneticilerin karar vermesi aşamasında karşılaşılan başlıca engeller şunlardır:

1. Karar vermede kişisel engeller
2. Karar vermede yönetsel engeller
3. Karar vermede kurumsal engeller
4. Karar vermede finansal engeller (Köylü, 2004, s.94-101).

1.8.1.1. Karar Verme Sürecinde Kişisel Engeller

Karar verme ile ilgili kişisel engeller; ekonomik, estetik, teorik, sosyal, politik ve dini konular etrafında toplanmaktadır. Bu engellerin birkaçının bir arada bulunması durumu da mümkündür ve bazıları öncelikli olarak önemli kabul edilmektedir. Yani yöneticiler kişisel görüş ve fikirlerine göre bu faktörlerden bazılarını önem vermekte, bazılarını ihmal etmekte, iş yaşamına risk, belirsizlik, kazanma ihtimali, emniyet gibi konular kişilerin bakış açlarına göre değişkenlik arz edebilmektedir. Bu etmenler, yöneticinin veya karar vericinin kültürel ve psikolojik durumu ile doğrudan ilişkilidir. Günümüzde etkili karar alabilmek için gerekli bütün bilgilere tek bir kişinin sahip olmasının mümkün değildir. Eğer grup toplantılarında kişisel katkılar gerekli görülüyorsa, o zaman yaratıcılığı, risk üstlenmeyi ve yöneticilerin karşılıklı konuşmalarında samimi bir eşitliğin kurulmasını engellemeyen bir ortamın yaratılması da önem taşır. Grubun önemi, kişisel katkıları azamiye çıkarmasından kaynaklanır (Köylü, 2004, s.95).

Karar verme sürecini zorlaştıran en önemli faktörlerden birisi de, karar verilecek konu ile ilgili herhangi bir tecrübeye sahip olmama veya tecrübenin çok sınırlı olması durumudur. Karar verme sürecinde tecrübenin olmayışı hem bilgi toplarken hem de alternatiflerin sayısını azaltırken karşılaşılan zorluklardandır. Karar verme sürecinde karşılaşılan kişisel zorluklardan birisi de, karar vermeden önce kararın sonuçları ile ilgili olumsuz düşünce ve fonksiyonel olmayan inançlara sahip olmaktır. Özellikle karar verme sürecinde yaşanacak herhangi bir fonksiyonel olmayan inanç veya şüphe, olumsuz karar verilmesine yol açabilir. Onun için her zaman verilecek kararın olumlu sonuçlar getirebileceği düşünülmelidir (Kesici, 2007, s.332).

1.8.1.2. Karar Sürecinde Yönetmel Engeller

Bilimsel bir karar verme sürecinden tüm kararların insan unsuruna dayanması, onun geleceğinin göz önünde bulundurulması ve geçmiş tecrübelerinden yararlanılması duygusu her zaman ön plandadır. Bunun için işletmelerde bazı yöneticilerin klasik yönetim tekniklerinden vazgeçmemekte direnmesi, teknolojik yeniliklere karşı olması bu başlık altında toplanabilir. Bu tür engellerin altında yatan etmenler yöneticinin yeniliklere bakış açısı ile ilişkilidir. Bu etmenler; Yöneticinin teknolojik yeniliklere karşı bilgisizliğinin ortaya çıkma korkusu, teknolojik yeniliklere güvenmeme, kendisinin bazı yeniliklere yabancı oluşunu iş görenlerin fırsat olarak kullanacağı endişesi gibi etmenler teşkil etmektedir (Köylü, 2004, s.96). “Bazı yönetim bilimciler karar verirken, yöneticilerin şu hususları göz önünde bulundurmasını önermektedir:

1. Örgütün durumuna uygun karar verme süreçleri uygulanmalıdır.
2. Problemin çözümü açık ve iyi anlaşılmiş ise rasyonel karar verme süreci (karar ortamının gözlenmesi, problemin tanımı, karar hedeflerinin belirlenmesi, problemin teşhisi, alternatif çözüm önerilerinin değerlendirilmesi, en iyi alternatifin seçilmesi ve uygulanması) işletilmelidir.
3. Örgütsel amaç ve problem önceliklerinin çatıştığı durumlarda, koalisyon yaklaşımı uygulanmalıdır. Örgütlerin ve bölümlerin amaçları belirsiz ve yöneticiye gelen bilgiler eksik olduğunda, ilgili tüm yönetici ve kişiler bir araya gelip karar vermelidirler.
4. Problem tanımlanmamışsa ve çözümler belirsizse risk almak gerekir. Bu nedenle çözümlerin işe yarayıp yaramadığını görmek için basamaklar halinde uygulamaya geçilmelidir.
5. Hızlı değişen ortamlarda en son elde edilen veriler kullanılmalı, karardan etkilenecek kişiler sürece dahil edilmeli ve çok çeşitli alternatifler üretilmelidir.

6. Başarısız olduğu görülen bir eylemi devam ettirmenin anlamı yoktur.” (Halis, 2002, s.57).

1.8.1.3. Karar Verme Sürecinde Kurumsal Engeller

Örgütlerde alınan kararın alt kademelere iletilmesi yeterli değildir. Bu kararı uygulayacak olan personelin kararı uygulama konusunda yeterli bilgiye sahip olup olmadığının da mutlaka tespit edilmesi gerekir. Personelin hangi konularda eğitilecekleri, bilmedikleri konuların araştırılması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve ona göre eğitilmesi gerekir. Örgütlerde çalışanların çoğu, farklı nedenlerden dolayı karşı koyma eğilimi göstermektedir. Bu direnişin kişinin doğasından da kaynaklandığı söylenebilir. Değişime karşı koyma genel olarak rasyonel bir araştırma sonucu oluşan ve hissi olan direnişlerdir. Rasyonel bir araştırma ve inceleme sonucu oluşan direnişler, temel dayanakların güçlü olduğu durumlarda geçerlidir. Yöneticilerin bu tür direnişlere önem vermesi gerekmektedir. Aksi takdirde alt kademe çalışanları motive edilemez ve örgütün başarılı olma şansı azalır (Köylü, 2004, s.97).

1.8.1.4. Karar Verme Sürecinde Finansal Engeller

İşletmelerde üst kademe yöneticilerin ana işlevlerinden birisi işletme fonlarının akışını, yeni sermaye yatırımlarına, yeni projelerin ve yeni işletme donatımının geliştirilmesine uygun bir şekilde yönetmektir. İşletme yöneticileri yatırım kararlarını alırken işletmenin elindeki mevcut sermaye miktarı ile gereksinim duyulduğunda temin edilebilecek sermayenin miktarı ve bu sermayenin işletmeye maliyetini iyi analiz etmek durumundadırlar. Çünkü yatırım kararları alınırken işletmenin elde edeceği karlılığı göz önünde bulundurmamak durumundadırlar. Sermayenin yüksek maliyetli olması işletmenin yapacağı yatırımlarda zarar etmesine neden teşkil edecektir (Köylü, 2004, s.98).

1.8.2. Karar Verme Sürecinde Yapılan Sistemik Hatalar

Konu ile ilgili araştırmacılar, yöneticilerin karar verme sürecinde bazı sistemik hatalar yaptıklarından bahsetmişlerdir. Karar verme sürecinde yapıldığı ifade edilen başlıca hata tipleri aşağıda sıralanmıştır.

1.8.2.1. Hafıza Kolaycılığı

Kişiler hafızalarından geri çağırıp hatırlayabildikleri olaylar hakkında daha kolay yargıda bulunurlar. Olayın canlılığı ve yeniliği daha kolay sonuç çıkarılmasına yardımcı olur (Özcan,1999, s.36). Benzer şekilde yöneticiler işletmeye yönelik stratejik bir karar verme durumunda kaldığında en yakın zamanda gerçekleşmiş dramatik olaylara takılabilir. Böyle bir olgu gelecekte aynı dramatik olayların meydana gelebileceği şüphesini ortaya çıkarır. Yöneticilerin tahminlerini sık sık geçmiş olaylara ilişkin anılarına dayandırdığında, dramatik olayların yöneticini belleğinde derin izler bırakmış olanlarının çok fazla etkisinde kalabilir. Bu da stratejik karar verme ile karşı karşıya olan yöneticinin yaşamındaki dramatik veya travmatik bir olay da düşünme sistemini etkiler ve risk altında girmek istemeyebilir (Köylü, 2004, s.101).

1.8.2.2. Birlikteliğin Yarattığı Önyargı

“Bireyler yaşadıkları deneyimler ve sosyal etki nedeni ile bir arada yaşanan olayların birlikte tekrar etme ihtimalini abartma eğilimindedirler” (Alver, 2003, s.69). Olayların birlikte tekrar etmesinin sebebine dikkat etmek gerekmektedir. Birlikte tekrar eden olayların arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı yeterince incelenmelidir.

1.8.2.3. Örnek Seçilen Grubun Büyüklüğüne Duyarsızlık

“Bireyler veri aldıkları örnek grubun sunduğu bilginin güvenilirliğini test ederken grubun büyüklüğünü göz önünden kaçırabilirler.” (Özcan,1999, s.37). Belirli bir evreni temsil ettiği düşünülen örneklemden elde edilen çıkarımla yapılan yorumlarda, örneklemin evreni ne oranda temsil ettiğine dikkat edilerek değerlendirme yapılmalıdır.

1.8.2.4. Regresyon Hataları

“Bireyler aşırı örneklerin ortalamayı uca çekeceğini ihmal edebilirler.” (Alver, 2003, s.70). Seçilen örneğin ortalamadan aşırı derecede farklı olması mevcut ortalamanın yanlış bir şekilde değişmesine sebebiyet verebilecektir.

1.8.2.5. İlişkili – İlişkisiz Olaylar Hatası

“Bireyler ilişkili olayların birlikte görülme ihtimalini abartır, ilişkisiz görünen olayların birlikte görülme ihtimalini de ihmal edebilirler.” (Alver, 2003, s.70).

1.8.2.6. Aşırı Özgüven

Bireyler aşırı zor sorunlara alçak gönüllü bir tarzda yanıt üretirken, yargılarına gereğinden fazla güvenme hatasına düşebilirler (Özcan,1999, s.37). Yöneticilerin belirli bir kısmı kendisine aşırı güvenir. Bu da ilgili yöneticilerin öngörülerinin doğruluğunu abartmasına neden olarak kişilerin objektiflikten uzaklaşmasına sebebiyet verebilir. Birçok yönetici tahmin veya öngörülerde bulunmada pek başarılı olmadığı halde birçok konuda kendisine aşırı güvenmektedir. Bu da hatalı yargılara, dolayısıyla yanlış kararlara yol açabilmektedir (Köylü, 2004, s.100).

1.8.2.7. İspat Tuzağı

Bireyler doğru olduğuna inandıkları bir konuda doğruluğu ispat edecek veriler arama eğilimine girerek aslında kendilerini yanıltacak kanıtlar aramayı ihmal edebilirler (Özcan,1999, s.37). Yani, bireyler mevcut eğilimi destekleyen enformasyon peşine düşüp, ona karşıt olanları hesaba katmamaya neden olurlar. Bilinçaltında ne yapmak istediğimize, o şeyi ne için yapmak istediğimizi belirlemeden önce karar verme eğilimindeyizdir (Köylü, 2004, s.100).

1.8.2.8. Çıpa Tuzağı

Çıpa tuzağı elde ettiğimiz bilgiye gereğinden fazla bir ağırlık vermemize yol açar. Tahminde bulunacak kişinin diğer etmenleri de dikkate alarak üzerinde düzeltmeler yapacağı geçmişe ait bu rakamlar çıpa haline gelirler. Çıpalar, sadece yöneticilerin kararları değil, muhasebecilerin, mühendislerin, bankacıların, avukatların, danışmanların ve borsa analizcilerin kararlarını da etkiler (Köylü, 2004, s.99).

1.8.2.9. Statüko Tuzağı

Statüko tuzağı, alternatifler bize daha iyi seçenekler sunmasına karşılık mevcut durumu korumaya sevk eder. Rasyonel ve nesnel kararlar aldığımızı düşünmek hepimizin hoşuna gider. Ancak hepimizin ön yargıları vardır ve bu ön yargılar yaptığımız seçimleri etkiler. Karar vericiler statükoyu koruyan seçenekleri benimsemeye çok yatkındırlar. Statüko tuzağının kökleri psikolojimizin derinliklerinde, egomuzu koruma arzumuzda yatar (Köylü, 2004, s.100).

1.8.2.10. Çerçevlendirme Tuzağı

Çerçevlendirme tuzağı bir sorunun yanlış formüle edilip, bütün karar verme süreci berbat edildiğinde ortaya çıkar. Bir karar vermenin ilk adımı sorunun çerçevesini çizmektir. Bu aynı zamanda karar vermenin en tehlikeli adımdır. Çerçevlendirme tuzağı çok çeşitli biçimler alabilir, çizilen çerçeve, bir statüko oluşturabilir veya bir çıpa halini alabilir (Köylü, 2004, s.100).

1.8.2.11. Tahmin ve Öngörü Tuzağı

Kişilerin çoğu, zaman, uzaklık, ağırlık ve hacim konularında tahminlerde bulunmakta çok usta olduklarını iddia ederler. Bunun nedeni, bu değişkenler konusunda sürekli yargılarda bulunuyor ve bu yargıların ne kadar isabetli olduğunun çok çabuk görülebiliyor olmasıdır. Oysaki bu deneyimler karar vermede kişileri objektiflikten uzaklaştırabilmektedir. Günlük deneyimlerimiz sayesinde zihnimiz bu konularda gayet hassaslaşmıştır (Köylü, 2004, s.100).

1.8.2.12. Temkinlilik Tuzağı

Temkinlilik tuzağı, kişileri, belirsiz olaylar konusunda kestirimde bulunurken aşırı ihtiyatlılığa götürür. Aşırı ihtiyatlılık veya temkinlilik tuzağı risk oranı yüksek kararlarla karşı karşıya geldiğimizde, tahminlerimizi veya öngörülerimizi ‘ihtiyatı elden bırakmayacak’ şekilde yapma eğiliminde bulundurmadan dolayı yöneticileri objektiflikten uzaklaşmaya ve hatalı karar vermeye itebilmektedir (Köylü, 2004, s.101).

1.9. İyi Bir Kararın Nitelikleri

İyi bir yönetimin ve iyi bir eylemin ortaya konabilmesi ancak bu yönetim ve eylem için iyi bir karar alınmasına ve bu kararın iyi bir şekilde uygulanabilmesine bağlıdır. Baştuğ (2006) iyi bir kararı; karar vereni, karara katılanları ve etkilenecekleri tatmin edebilecek, etkin ve örgütün amaçlarını gerçekleştiren, uygulamaya konacağı zamanki şartlarla uyumlu olan karar olarak tanımlamış, kararın bir iş yapmak, bir çalışmada bulunmak, bir çaba harcamak için alındığını belirtmiş, bireyin amaçları ve hedeflerinin kendi gereksinim ve isteklerinin yoğunlaşmış, belirlenmiş bir şeklinden başka bir şey olmadığını altını çizmiştir (Baştuğ, 2006, s.55).

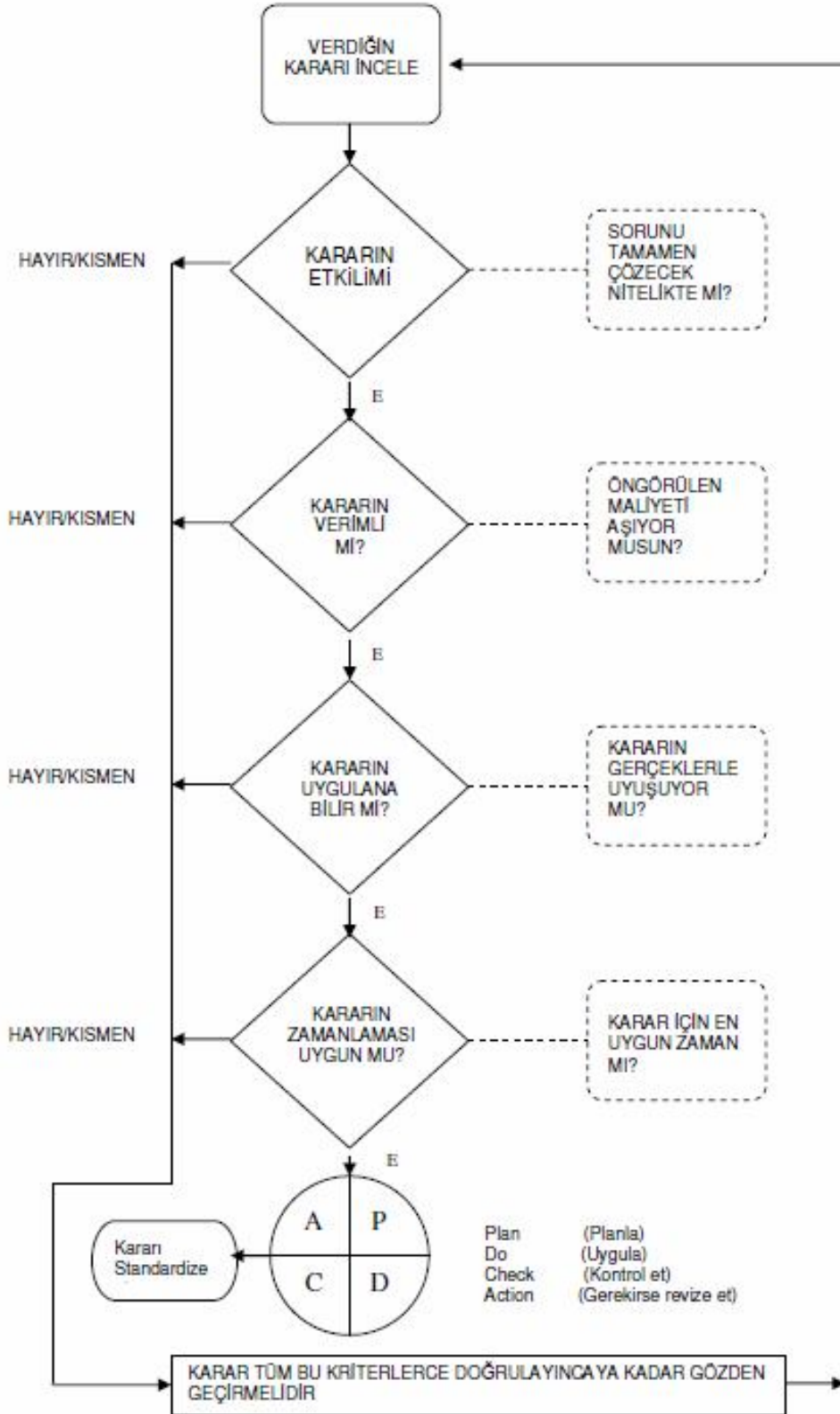
Karar, birey ve toplum hayatında bu kadar önemli olduğuna göre, kararın kendisini değerlendirme, iyi olup olmadığına karar verme de büyük önem taşır. Karar, bir iş yapmak bir çalışmada bulunmak, bir amaca ulaşmak için alınır. Karar, bu nedene dayalı olarak verildiğine göre iyi olup olmaması, sorunları hangi ölçüde çözümlendiğine bağlı olacaktır. Ancak gerçek sonuçları almak, kararı uyguladıktan sonra ortaya çıkacaktır. Ayrıca, kararın kimin veya neyin faydasına hizmet ettiği de önemli bir faktördür. En kısa biçimiyle, iyi karar, amaca ulaştıran karardır. Etkin bir karar, yaptığı etki sonucu olarak, yeni bir durum, arzulanan bir sonuç meydana getiren karardır. Kararın uygulanması sonunda, istenmeyen sonuçlar da (yan etkiler) meydana gelebilir. Bunu bir kararın maliyeti olarak ele almak gerekir. Yani, kararın iyilik derecesini, sadece isabet derecesi ile değil, yüklenen toplam maliyetlerin derecesi ile de ölçmek gerekir (Sağır, 2006, s.30).

Farklı araştırmacılar, iyi bir kararın ölçütlerini şu şekilde tanımlamaktadır;

1. Karar, kendi yargılarına göre iyi olmalıdır,
2. Karar, üstleri tarafından iyi olarak değerlendirilmelidir,
3. Kararın etkilediği veya kararı uygulayacak kişiler arasında, verilen karar mümkün olduğu kadar fazla kabul görmelidir,
4. Örgüt içinden veya dışından olan başka kişiler de bu kararı iyi bulmalıdır (Baştuğ, 2006, s.54).
5. Karar verimli olmalıdır. Kararın alınması ve uygulanması safhalarında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetin 'ön görülen düzeyde tutulması' demektir (Sağır, 2006, s.30).

6. İyi bir kararın en önemli faktörlerinden biri kararın kalitesi olmasına rağmen bu faktör, iyi bir kararın tek önemli ögesi değildir. Birçok yüksek kaliteli karar, iyi bir şekilde uygulanmadığı için iyi karar değildir (Vroom, 2000, s.85).
7. Karar, zamanında alınmış olmalıdır: Önemli olan kararın gereken süre içinde verilmesi, kararın zorunlu sebepler dışında geciktirilmemesidir (Sağır, 2006, s.31). Vaktinden önce verilen kararlar birçok fırsatların görülmemesine yol açarken, vaktinden sonra verilen kararların ise hiçbir geçerliği kalmaz. Yöneticinin en uygun zamanda en doğru kararı verebilme becerisi kendisinden beklenen yönetsel bir rol olarak belirtilmektedir (Özmen ve Yörük, 2005, s.184).
8. Karar etkili olmalıdır: Alınan karar söz konusu olayı (sorunu) bağlayıcı (çözücü) bir nitelikte olmalıdır; sorun karar vericinin karşısına tekrar tekrar gelmemelidir. Bir kararın iyi bir karar olabilmesi için öncelikle etkili olması gerekir. Bu karar, kararın verilmesini gerektiren sorunu ortadan kaldırdığı oranda etkili olur. Bu nedenle başlangıçta kararın uygulanması sonucu çözülecek sorunların doğru tespit edilmiş olması gerekir (Sağır, 2006, s.30). Etkili bir karar sadece nitelik açısından kaliteli olan bir karar değil, aynı zamanda etkin bir şekilde uygulanmasının altyapısını oluşturmuş olan karardır, kararın uygulanabilirliği ise, bu kararı anlayan ve destekleyenlerin durumundan etkilenmektedir (Vroom, 2003, s.968-969). Yönetsel kararların kaliteli olması bütün örgütler için yaşamsal bir önem taşımaktadır (Gilmore, 1998, s.106).

Sağır (2006) iyi bir kararın özelliklerini Şekil 1.4'deki akış şeması ile göstermeye çalışmıştır.



Şekil: 1.4. İyi Bir Kararın Özellikleri Akış Şeması (Sağır, 2006, s.31).

Janis (1992), kötü bir kararın ortaya çıkmasına sebep olan bazı kişisel eksiklikler tanımlamıştır, bunlar; dünyaya karşı düşmanlık besleme, kararsızlık, kontrol yetersizliği, düşük özgüven, aşırı güç ve statü ihtiyacı hissetme, kronik iyimserlik, kronik kötümserlik, başkalarına bağımlılık, sosyal onaylanma ihtiyacı, zorluklarla başa çıkma yetersizliğidir (Calabrese ve Zepeda, 1999, s.9).

1.10. Kararsızlık Nedenleri ve Sonuçları

Yöneticilik işinin geçmiş bölümlerde de görüldüğü gibi ‘karar verme’ olarak tanımlanmasına ve ‘en kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir’ denmesine rağmen bazı yöneticiler kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadır. Koçel (2001), yöneticileri kararsızlığa sevk eden başlıca faktörleri, herhangi bir önem sırası gözetmeksizin, şöyle sıralamaktadır:

1. Veri yetersizliği: yönetici amaç belirlemek veya sorun tanımlamak için gerekli bilgiden yoksundur. Bu nedenle karar verme sürecinin işletemiyor olabilir.
2. Amaçlar veya sorunlar net ve açık olarak tanımlanmadığı için alternatifler arasında seçim yapmak güç olabilir.
3. Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzak olabilir.
4. Seçim kriteri belirsiz olabilir.
5. Çözüm alternatifleri birbirine çok yakın olduğu için yönetici aralarında tercih yapmakta güçlük çekebilir.
6. Yönetici karar sürecini kullanma yetkisine sahip olmayabilir. Yani karar vermek durumunda olmayabilir.
7. Yönetici vereceği kararın uygulamada çıkaracağı güçlükler nedeniyle tercih yapmakta zorlanıyor olabilir.
8. Tercih edilen alternatifin olumsuz sonuç vermesi halinde ortaya çıkacak zarar veya diğer sonuçların büyüklüğü karşısında yönetici seçim yapmakta zorlanabilir.
9. Yönetici risk almak istemeyebilir. Dolayısıyla riski yüksek alternatifler karşısında seçim yapmakta zorlanabilir.
10. Yönetici kişilik özellikleri itibarıyla kendisini belli bir yöne kanalize edemeyen “karasız” bir tip olabilir.
11. İşletme içi politika ve güç mücadeleleri, yöneticiyi tercih yapmakta çekimser bırakabilir.
12. Seçim yapmak suretiyle hata yapmak dolayısıyla eleştirilmek korkusu bazı yöneticileri kararsızlığa sevk edebilir.

13. Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri bir birine uymayabilir. Bu nedenle yönetici tercih yapmakta çekimser davranabilir.

Bu ve benzeri nedenlerle yöneticiler kararsız kalacaktır. Yönetimde kararsızlığın en önemli sonucu, diğer bütün hususlar bir yana, zaman maliyetinin işlemesidir. Verilmeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak veya sorunları çözmek daha fazla kaynak gerektirecek ve sorunlar birikeceği için daha çapraşık hale gelecektir (Giray, 2006, s.50,51).

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME OLGUSUNUN SINIFLANDIRILMASI

2.1. İşletme Karar Türlerinin Sınıflandırılması

Karar ve karar verme konularına ilişkin literatür incelendiğinde karar ve karar vermenin farklı araştırmacılar tarafından birçok farklı sınıflandırılmaya tabi tutulduğu görülmektedir (Nas, 2006, s.59).

Karar türlerinin sınıflandırılması konusunda birçok yazarın konuya farklı perspektiflerden yaklaşmasından dolayı işletme kararlarının sınıflandırılmasında çok detaylı bir evrensel standardın ortaya konamadığı gözlenmiştir. Bazı araştırmacılar işletme kararlarını hiyerarşik açıdan değerlendirerek sınıflandırırken, bazı araştırmacılar sınıflandırmada kararların yapısını göz önünde bulundurmamıştır. İşletme kararlarının sınıflandırılmasıyla ilgili olarak Başar (1998), kararların yöneticinin karar vermede harcadığı zaman, çalışanların bu kararlara katılım derecesi ve karar ile ilgili işletme fonksiyonlarına bağlı olarak bir sınıflandırma yapılabileceğini (Başar, 1998, s.46) söylemişken, Sağır (2006), işletmelerdeki karar türlerini dokuz ayrı grupta sınıflandırmıştır. Buna göre Sağır (2006), işletmelerdeki karar türleri ile ilgili olarak örgütlerde alınan karar türlerinin çok çeşitli olduğunu belirterek, örgütlerde verilen kararların, bu kararı verenlere, kararın verildiği durumlara, kararın niteliklerine göre birçok sınıfa ayrıldığını vurgulamış. Her durum ve şarta en uygun çözümü getirecek karar çeşitlerinin aşağıdaki gibi sıralanabileceğini belirtmiştir.

1. Kullanılan yönetim ve bilginin kaynağına göre; sezgi, olay, tecrübe, araştırma, örf, ve adetlere dayanan kararlar.
2. Sürelerine göre; kısa, orta, uzun süreli kararlar.
3. Kapsam ve önemlerine göre; örgütün tümünü, uzun süre için ya da örgütün bir bölümünü kısa süre etkileyecek teknik nitelikteki kararlar.
4. Karar alma eylemine katılan kişilerin sayısına göre; kişi, ve grup kararları.
5. Örgütteki mevkisine göre; komuta (hat) ve kurmay kararları yada tepe, orta ve alt kademe yönetim kararları.
6. İlgili işletme fonksiyonuna göre; personel, muhasebe v.b. gibi kararlar.
7. Birbiri ile bağlantı ve ilişkilerine göre; birinci derecede (esas) veya bağımsız kararlar, ikinci derecede (tali) veya bağımlı kararlar.

8. Karardan beklenen sonucun alınmasındaki belirsizlik derecesine göre; belirsizlik derecesi düşük olan rutin ve tekrar niteliğindeki kararlar ile belirsizlik derecesi yüksek olan kararlar.
9. Uygulayıcı veya ilgililerin karar vermedeki yetki derecesine göre, merkezi kararlar, ademi merkezi kararlar, veya tepeden inme kararlar, aşağıdan yukarıya kararlar.
10. Karar organını meydana getiren üyelerin karardaki oy sayısına göre; oy birliği ile alınan kararlar, oy çokluğu ile alınan kararlar (Sağır, 2006, s.13,14).

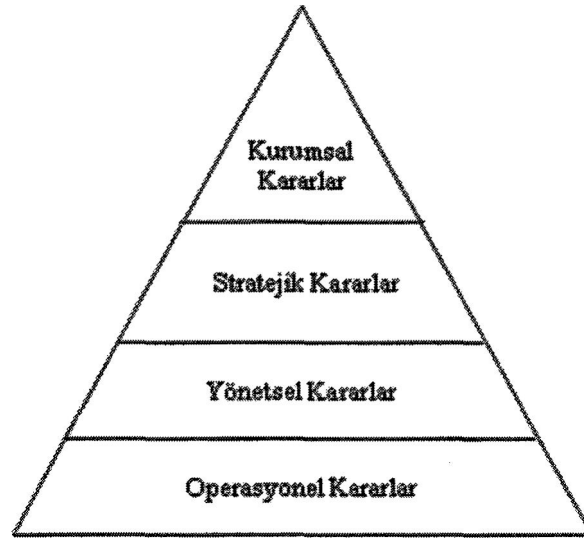
İşletme karar türlerinin sınıflandırılmasında, konuya ilişkin çalışmalarda, diğer sınıflandırma yöntemlerine göre çok daha sık vurgulanan beş tür sınıflandırmaya denk gelinmiştir. Bunlar, işletme kararlarının;

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

2.1.1. Kararların Hiyerarşi Düzenine Göre Sınıflandırılması

Gilmore (1998), yönetsel kararın seviyesine ilişkin olarak, yönetsel karar vermenin seviyesinin özellikle, organizasyon yapısının merkezîyetçi yapıda mı, yoksa özerk yapıda mı olduğuna da bağlı olduğunu belirtmiştir (Gilmore, 1998, s.3). Basi (1998) de Gilmore (1998)'un yorumunu destekleyecek şekilde, yöneticiler tarafından farklı yönetsel seviyelerde alınan belli başlı karar çeşitlerinin, hiyerarşik rollerin özelliklerinden dolayı birbirinden farklı olduklarının iddia edilmiştir (Basi, 1998, s.235). Ulaşılan çalışmalardan elde edilen bilgilere göre hiyerarşi düzenine göre kararların dört ayrı grupta toplandığı görülmüştür. Buna göre örgüt piramidinin tabanından tavanına doğru karar türleri şu şekildedir;

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



Şekil: 2.1. Kararların Hiyerarşi Düzenine Göre Sınıflandırılması (Akaytay, 2004, s. 10).

2.1.1.1. Operasyonel Kararlar

Operasyonel kararlar, hiyerarşinin taban seviyesini ilgilendiren, eyleme dönük kararlardır. Bu sayede işletme kaynaklarının (materyal, emek, sermaye, makine, para v.b.) en etkili ve verimli biçimde değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ve arzulanan çıktıların elde edilmesi amaçlanmaktadır (Akaytay, 2004, s.10). Bu kararların büyük çoğunluğu astlar tarafından uygulamalara dönüştürülmektedir. Eğer bu uygulamaların memnuniyet verici bir şekilde yerine getirilmesi isteniyorsa, alınan kararlar, uygulayıcılar tarafından da kabul edilmelidir (Cosgrave, 1996, s.30).

Bu kararlar aynı zamanda işletme yöneticilerinin en çok zamanını alan kararlardır. Yöneticiler, dikkat ve enerjilerinin büyük bir bölümünü eylemsel (operasyonel) kararlar için harcarlar. Bu tip kararların en önemli özelliği bazı standart uygulama ve yöntemleri gerekli kılmasıdır (Yıldır, 1981, s.60). Bu kararlar direkt olarak faaliyetlerin yerine getirilmesi ile ilgili oldukları için, işletmelerde alınan kararların çoğunluğunu bu kararlar oluştururlar. Çoğunlukla tekrarlanabilir bir niteliğe sahiptirler. Alt kademe yönetimi tarafından alınan bu kararlar bilgi ve beceri gerektirir. Bu tür kararlar kapsamında, pazarlama bölümü için; fiyatlandırma, pazarlama stratejilerinin belirlenmesi, üretim bölümü için; üretim prosesinin oluşturulması, stok seviyelerinin kontrol edilmesi, personel bölümü için; ücret politikasının belirlenmesi, yeni eleman alım ihtiyaç kararları ve ayrılanların işlemleriyle ilgili v.b. diğer kararlar gösterilebilir. Bu tür kararlarda verilen bir karar standart olarak birçok benzer olaylara uygulanabilir (Karakaya, 1998, s.30).

Bu kararların günlük rutin operasyonel faaliyetlerin yürütülmesinde alınan kararlar olması kesinlikle önemsiz oldukları anlamına gelmemektedir. Bilakis, Heracleous (1994), operasyonel kararların stratejik kararlar kadar önemli olduğunu, yanlış bir şekilde alınan stratejik ve operasyonel kararların, örgütlerin rekabet edebilirliklerini ciddi anlamda olumsuz etkileyebileceğini vurgulamıştır (Heracleous, 1994, s.16).

2.1.1.2. Yönetmel Kararlar

Bilindiği gibi, bir organizasyonun başarısı veya başarısızlığının bağlı olduğu en önemli faktör ve bir yöneticinin en önemli fonksiyonu karar vermedir (Yousef, 1998, s.366). Yönetmel kararlar işletmenin yapısının ve şeklinin oluşturulması ile ilgilidir. İşletmede yapılacak işler için hangi departmanlara gereksinme olduğu, bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı, departmanlar arasındaki hiyerarşik yatay, çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurulacağı, işletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların hangi yolları izleyeceği, iletişim (haberleşme) araç ve kanallarının ne olacağı konusunda verilen kararlar bu tipte kararlara örnek verilebilir (Yıldır, 1981, s.60).

Yönetmel kararlar, aynı zamanda, kuruluşun amacına ulaşması için oluşturulan organizasyonun, temel faaliyetlerini gerçekleştiren ve koordine eden kararlardır. Yönetmel kararlar ile kuruluşun organizasyon biçimi oluşturulur. Bu kararlar ile bütçe ve kaynak dağılımı şekillenir, işletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların izleyecekleri yollar belirlenir. Böylece işletme kararlarının edinilmesi, nerelerden, nasıl, hangi koşullarda kaynak sağlanacağı ve bu kaynakların hangi varlıklara ve bölümlere tahsis edileceğine karar verilir (Akaytay, 2004, s.11).

Orta kademe yöneticileri, alt kademe yöneticilere oranla nicelik olarak daha az fakat örgüt için önemi açısından daha yüksek önemde kararlar vermek durumundadırlar. Bölüm faaliyetlerine ayrılacak bütçeyi tespit etmek, gerekli personel sayısına karar vermek onların görevidir (Halis, 2002, s.50). Bu tip kararlar, stratejik kararlara paralel olarak, örgüt yapısını, işletmedeki görevleri, sorumlulukları, ilişkileri, haberleşme kanallarını oluşturma; kaynakları elde etme, koruma ve geliştirmeye ilgili kararlardır (Karabulut, 2005, s.247).

Yönetmel karar tartışmalarında aşağıdaki olgulardan bir veya daha fazlasına odaklanılması alışlagelmiş bir durumdur:

1. Karar verme süreci
2. Karar verici
3. Kararın kendisi (Harrison ve Palletier, 2000, s.463).

2.1.1.3. Stratejik Kararlar

İşletmeler, stratejik analiz sonrasında, belirledikleri stratejiler doğrultusunda, örgütlerinde karar verme eylemini gerçekleştirirler. İşletmelerde kararlar, organizasyonel misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejilerle tam anlamıyla uyumlu olmalıdırlar (Karabulut, 2005, s. 247). Stratejik kararlar, üst yönetimin sorumluluğunda olan kararlardır. Bu kararlar, örgüt ve çevresi arasındaki etkileşimi yansıtır ve bir örgütün bu ilişkiyi nasıl yönettiğini gösterirler (Elbanna, 2006, s.1).

Stratejik kararlar aynı zamanda işletmelerin uzun vadede yaşamsallıklarını sürdürebilmeleri ile ilgilidirler (Harrison, 1996, s.46). Bu tip kararlar işletme ve içinde bulunduğu çevre arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgili kararlardır (Otlu ve Demir, 2005, s.158). Diğer bir ifadeyle stratejik kararlar, firmanın iç çevresine yönelik meselelerden daha çok dış çevresi ile ilişkilerinin düzenlenmesi ve faaliyet sahasının seçimine-firmanın hangi ürünü üreteceği ve hangi pazarlarda satacağına-yönelik kararlardır (Özşahin, 2005, s.9).

Bu kararlar, genellikle çok karmaşık yapıdadırlar, bu nedenle yapısal olmayan karar problemleri olarak da tanımlanırlar. Yeni bir ürünün geliştirilmesi, yeni pazarları araştırma, yeni üretim tekniklerinin kullanımı, yeni sermaye varlıklarının elde edilmesi ile ilgili kararlar da stratejik kararlara örnek olarak verilebilirler. Stratejik kararların alınabilmesi için işlemsel kontrol ve yönetsel kontrol sürecinde elde edilen bilgilerin uygun şekilde, ayrıntılardan arındırılıp özetlenmiş olarak bu düzeye iletilmiş olması gereklidir. Stratejik kararlarda kullanılan bilgiler, kesin bilgiler değildir, dolayısıyla stratejik kararların verilmesinde ağırlıklı olarak kişisel yargı ve sezgi kullanılır (Başar, 1998, s.48). Stratejik kararların sonuçları yüksek belirsizlikle doğru orantılı olarak risk içermektedir, bu kararlar, işletmenin tümünü ilgilendirir ve işletmeyi bir sektör çerçevesine ele alır. Stratejik kararların üç temel özelliği aşağıdaki gibi verilebilir;

1. Enderlik: Stratejik kararlar bir dönemde verilir ve uzun bir dönemde yeni bir stratejik karara kadar kolay kolay değiştirilmezler.
2. Evrensellik: Stratejik kararlar, kuruluşun bütün kaynaklarının ve bütün enerjisinin, verilen kararlara paralel bir şekilde harekete geçirilmesini gerektirir.
3. Belirleyicilik: Stratejik kararlar kendilerinde sonra verilecek bütün kararların ve davranışların tipini ve kendi doğrultusunda belirlerler (Akaytay, 2004, s. 11).

2.1.1.4. Kurumsal Kararlar

Kurumsal kararlar örgüt tarafından verilen en belirleyici kararlardandır. Örgüt içinde alınan diğer bütün kararlar, kurumsal kararlar doğrultusunda gerçekleşmelidir. Örgüt yapısı içinde, tepe yöneticiler tarafından alınan kurumsal kararlar, genel hedefleri göstermesi açısından, kurum ya da kuruluşun genel vizyonunun tanımlanmasını içermektedir. Başka bir ifade ile, kurumsal kararlar, kuruluşun beş on yıl sonra nasıl bir noktaya ulaşacağını resimlerinin çekilmesi ile ilgili kararları kapsamaktadır. Kurumsal kararlara örnek olarak; işletmenin büyüme hedefi, insan kaynaklarına yapılacak yatırım, yeni eleman alımı, yeni yatırım alanlarına yönelme, yeni makineler alma, toplam kalite ve diğer ulusal ya da uluslararası standartlara uygun üretim ve pazarlama yapma, kurum kimliği, kurum imajı ve kurumsal kültürün yaratılmasına ilişkin kararlar, yeni pazarlara girme, halka açılma v.b. gibi kararlar gösterilebilir (Akaytay, 2004, s.12). Kurumsal kararlar bu önemli içerikleri ile stratejik kararlarla bütünleşmişlerdir.

2.1.2. Kararların Yapıları Açısından Sınıflandırılması

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

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

2.1.2.1. Yapısal (Programlanmış) Kararlar

İşletmelerde hiyerarşik açıdan alt kademede denetçi pozisyonundaki yöneticiler, örgütün günlük faaliyetleriyle ilgili planlanmış kararlar verirler (Halis, 2002, s.50). Bu kararlar alışılmış ve tekrarlanan kararlar olduğu için ‘programlanmış ya da yapısal kararlar’ olarak adlandırılmaktadırlar. Yapısal kararlar sık sık tekrarlanan işlere ilişkin rutin kararlardır, dolayısıyla bir işletmede bu kararları üst kademede çalışan yöneticilerin alması gerekmez, alt düzeyde çalışanlar bu kararları alabilirler. Bordro işlemleri, mal ile ilgili sipariş verilmesi, faturalama ile ilgili kararlar yapısal kararlara örnek olarak verilebilirler. Yapısal kararlarda yargısal esneklik yoktur, çünkü mevcut kararlar düzenli olarak yürürlükteki politikalar ve prosedürler yardımıyla alınırlar (Başar, 1998, s.46). Bu tip kararların alınması gerektiğinde belirli ve sistemli usuller vardır. Bu tür kararları verme yetkisinin zaman zaman çalışanlara bırakıldığı da görülebilmektedir (Akaytay, 2004, s. 12).

2.1.2.2. Yapısal Olmayan (Programlanmamış) Kararlar

İşletmenin hiyerarşik olarak alt düzeyinde alınan kararlar yapısal (programlanmış) kararlarken, işletmenin üst düzeylerinde alınan kararlar ise ‘programlanmamış ya da yapısal olmayan kararlar olarak adlandırılırlar. Yapısal olmayan kararlar bütünüyle sayısal analizi gerektiren karmaşık kararlardır ve çok nadir olarak alınırlar. Anlamlı bir analiz için insan deneyimi bu kararlar karşısında yetersiz kalır, üst düzey yönetici seçimi, yeni sunulacak hizmetlerin planlanması, gelecek dönem için araştırma geliştirme projelerinin seçimi yapısal olmayan kararlara örnek olarak verilebilir (Başar, 1998, s.47). Programlanmamış kararlar, programlanmış kararların aksine günlük ve rutin olaylara uygulanamayan nitelikteki kararlardır. Bu tür kararlar olağan durumlar dışında karşılaşılabilecek problemlere verilen, özgün nitelikteki kararlardır. Yönetim düzeyi arttıkça programlanmamış karar verme oranı da artış göstermektedir (Akaytay, 2004, s. 12).

2.1.3. Kararların Uygulandıkları Süreye Göre Sınıflandırılması

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

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

2.1.3.1. Uzun Dönemli Kararlar

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

2.1.3.2. Orta Dönemli Kararlar

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

2.1.3.3. Kısa Dönemli Kararlar

Uygulama ömrü, bir yıldan daha kısa olan kararlar, kısa dönemli kararlar olarak adlandırılmaktadırlar.

2.1.4. Kararların Bilgi Derecesine Göre Sınıflandırılması

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

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

Archer (1964), bilgi derecelerine göre kararları üç gruba ayırmış ve şunları ifade etmiştir; Kararlar, değişen bilgi derecelerine göre, belirlilik altındaki kararlar, risk altındaki kararlar ve belirsizlik altındaki kararlar olarak sınıflandırılmaktadır (Archer, 1964, s.269). Scherpereel (2006) de Archer (1964)'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma ortaya koymuştur. Scherpereel (2006), karar türlerini birinci tür, ikinci tür ve üçüncü tür olarak tanımlamıştır. Birinci tür karar problemleri tipik olarak benzer özellikler taşırlar, yüksek derecede belirlilik ve basitlik içerirler. İkinci tür karar problemleri kısmi anlamda belirsizlik içerirler ve genellikle daha karmaşıktırlar. Üçüncü tür karar problemleri yüksek belirsizlik ve karmaşıklık içerirler (Scherpereel, 2006, s.1261).

2.1.4.1. Belirlilik Altındaki Kararlar

Belirlilik, belirli bir stratejinin seçildiğinde, nasıl bir sonuç yaratacağının önceden bilinmesi durumudur (Archer, 1964, s.273). Belirlilik altında bir karar verme durumunda, karar vericinin, verilecek kararlarda ortaya konulacak her seçeneğin sonuçlarına ilişkin tam ve kesin bilgisi olduğu varsayımı söz konusudur. Bu varsayım, belirlilik durumunda karar vermenin temel şartını oluşturmaktadır. Belirliliğin çok olduğu karar türleri genellikle yönetimin alt kademelerinde alınan ve rutin özellikteki (yapısal-programlanmış kararlar buna en iyi örneklerdir) kararlardır. Bu tür karar vermede her bir seçenek zorunlu olarak tek bir sonuca götürür (Karakaya, 1998, s.33).

Belirlilik ortamında karar verici, mevcut alternatiflerin her birinin hangi şartlar altında gerçekleştiği ve nasıl bir sonuç vereceği konusunda tam ve kesin bir bilgiye sahiptir. Başka bir ifadeyle, herhangi bir karar verme sürecine ilişkin davranışların doğuracağı sonuçlar önceden kesinlikle biliniyorsa buna belirlilik şartları altında karar verme adı verilmektedir. Örneğin; devlet tahviline, kamu ortaklığı fonu tahvillerine yapılacak olan bir yatırım sonunda elde edilecek gelir tutarı kesin olarak bilindiği için tahvillere yapılacak yatırım kararı belirlilik şartları altında karar vermeye örnek olmaktadır (Emhan, 2007, s.219).

2.1.4.2. Risk Altındaki Kararlar

Risk ortamında karar vermede, alınacak belirli bir karara ilişkin değişik sayıda koşullar söz konusu olmaktadır. Her alternatifin her koşul altında elde edebileceği sonuçlar belirli bir ihtimal çerçevesinde oluşur. Risk ortamında alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağı önceden kesinlikle bilinemez. Ortada kimsenin elde edilecek neticeyi önceden bilemediği bir belirsizlik durumu vardır. Risk ortamında karar verici, doğa koşullarının belirli bir ihtimalle meydana geldiğini kabul ederek keşfedebildiği en iyi alternatifi seçmeye çalışmaktadır. Risk ortamında karar verme durumunda doğa koşullarına ilişkin ihtimaller; objektif ihtimal ve sübjektif ihtimal olarak iki gruba ayrılmaktadır. Objektif ihtimaller, geçmişteki bilgi ve tecrübelerle dayanılarak hesaplanmaktadır. Objektif ihtimallerin uygulanamadığı durumlarda sübjektif ihtimaller kullanılmaktadır (Emhan, 2007, s.219).

Başka bir şekilde ifade edersek, risk altındaki kararlarda, ulaşılabilecek sonuçların kesin durumları yerine belirli bir olasılıkta gerçekleşebilecek olan durumları bilinmektedir. Karar verme durumunda olanların en çok karşılaştıkları karar türüdür. Risk altında karar verme durumunda, bazı sonuçlara birden çok alternatiflerle ulaşılabileceği gibi, bazı alternatifler de birden çok sonuçlara götürebilmektedir (Karakaya, 1998, s.33).

2.1.4.3. Belirsizlik Altındaki Kararlar

Belirsizlik, elde edilmiş olan bilgi ile, eylemin tamamlanması için gerekli olan bilgi arasındaki fark olarak tanımlanabilir (Frishammar, 2003, s.319). Karar vermede belirsizlik, aslında zorluğun da kaynağıdır. Çevresel öğelerin belirli olması durumunda her seçenek iyi bir sonuç verebilirken, belirsizlik durumunda da mevcut her seçenek kötü bir sonuç verebilir (Simon, 1987, s.62).

Belirsizlik problemi örgütsel yaşama ait bir problemdir, hatta belirsizlik bütün örgütlerin paylaştığı ortak bir problemidir. Buna rağmen, karar vermede belirsizlik faktörü ile ilgili genel geçer kabul edilmiş kriterlerin varlığından bahsetmek mümkün değildir. Sonuçlar karanlıktayken, en iyi tercihi yapabilmek de neredeyse imkânsız bir durumdur (Tarter ve Hoy, 1998, s.213). Rasyonel karar verme, iki çeşit tahmini içermektedir; ‘şimdiki eylemlerin gelecekteki sonuçlarının yaratacağı etkilere ilişkin tahminler’ ve ‘bu sonuçların ortaya çıkaracağı durumlardan dolayı gelecekte oluşabilecek tercihlere ilişkin tahminler’. Bu açıdan belirsizlik altındaki kararlar geleceği tahmin edebilmek açısından da oldukça zor kararlardır (Payne, Bettman ve Johnson, 1992, s.99).

Özkan (2007) bu tip kararları “Olaylar üzerindeki bilgi derecesinin sübjektif olasılıklar biçiminde belirlenmesine imkân tanıdığı ortamda verilen kararlardır” şeklinde tanımlamaktadır (Özkan, 2007, s.87). Belirsizlik kavramı March (1994) tarafından iki farklı çeşide ayrılarak tanımlanmıştır. Birinci çeşit belirsizlikte, kişinin ilgili kavramı bilmesi olanaksızdır. İkinci çeşit belirsizlikte ise kişinin yeteri kadar deneyim sahibi olması veya bazı algısal problemlerin üstesinden gelmesi sonucu aşılabilecek bir belirsizlik durumu söz konusudur (Hallin ve Marnburg, 2007, s. 367).

Bazı karar vericiler, belirsizliği hayatın değiştirilmesi mümkün olmayan bir parçası olarak kabul ederler. Bazı karar vericiler ise belirsizliğin kısıtlanabileceğini ve yönetilebileceğini iddia ederler. Bazı karar vericiler de belirsizliği, dinamik düşünce yapısının ve yenilikçi davranışların temeli olarak, gerekli kabul ederler (Hallin ve Marnburg, 2007, s. 367). Akalın ve Dilek (2007) üzerinden geçtiğimiz belirsizlik ve risk kavramları ile ilgili olarak şöyle demişlerdir: “Risk ölçülebilir nitelikte iken, belirsizlik ölçülemez niteliktedir.” (Akalın ve Dilek, 2007, s.35).

2.1.4.4. Tam Belirsizlik Altındaki Kararlar

“Olayların gerçekleşmeleri üzerinde bilginin olmadığı, hatta gerçekleşmesi muhtemel olayların bilinmediği durumlarda verilen kararlardır.” (Özkan, 2007, s.87).

2.1.5. Diğer Kararlar

Konu ile ilgili bilimsel çalışmalarda, yukarıdaki sınıflandırmaya uymayan şekillerde sınıflandırılan kararlar, Akaytay (2004) tarafından ‘diğer kararlar’ olarak sınıflandırılmışlardır.

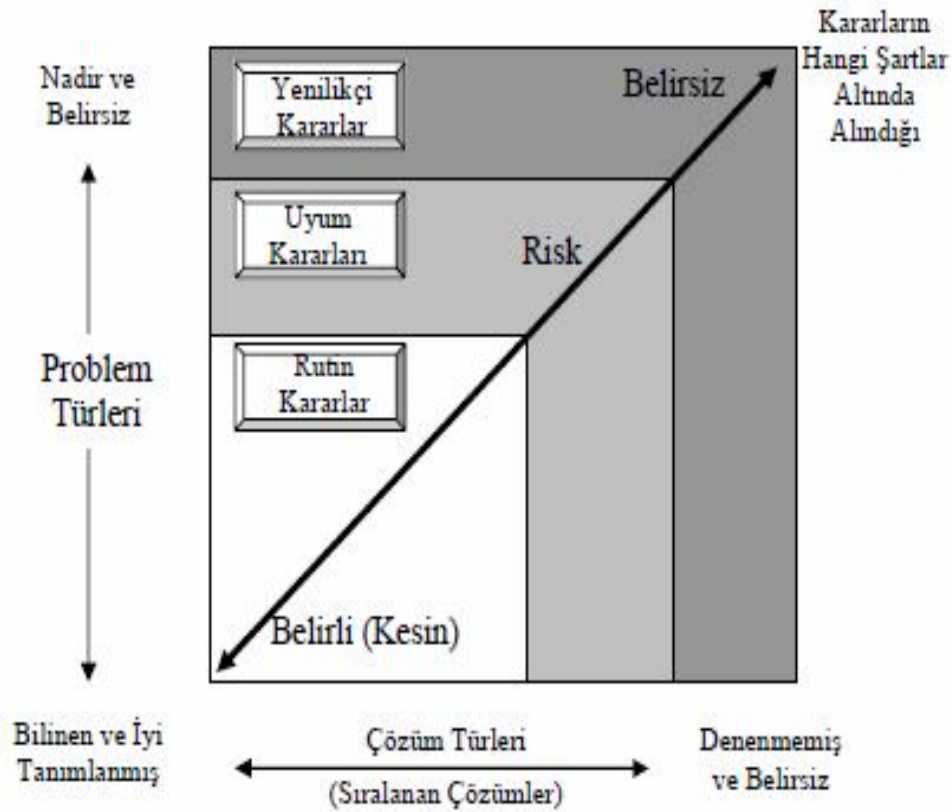
İşletme fonksiyonlarına göre kararlar	Pazarlama kararları Üretim kararları Finansman kararları Personel kararları Diğ. Fonk. İlişk. Kararlar
Uygulandıkları alana göre kararlar	Planlama kararları Yürütme kararları Denetim kararları
Karar veren organa göre kararlar	Bireysel kararlar Grup kararları
Konularına göre kararlar	Kişisel kararlar Maddesel kararlar
Katılma derecesine göre kararlar	Merkezcil kararlar Merkezkaç kararlar Tepeden inme kararlar Aşağıdan yukarıya doğru kararlar
Bağılantılı olma durumuna göre kararlar	Statik kararlar Dinamik kararlar

Tablo: 2.1. Diğer Kararlar (Akaytay, 2004, s. 13).

2.1.6. Kararların Sınıflandırılmasında Farklı Bir Yöntem ‘Bir Karar Çerçevesi’

Acar (2007), yönetim ve çalışanlar tarafından karşılaşılan durumlarda tek bir karar verme modeli kullanılmadığını vurgulamıştır. Acar (2007)’a göre, başlangıç olarak karar verici eldeki problemi tam olarak tanımlamalı, alternatif çözümler üreterek ve bunları değerlendirerek sonuçta bir karara varmalıdır. Gerçekte ise bu şekilde bir çözüm pek basit değildir. Kararın hangi şartlar altında alındığı karar verme için oldukça belirleyici bir faktördür. Kesinlik, risk ve belirsizlik ortamlarında alınmasına göre üç temel karar türü karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; rutin, uyum ve yenilikçi kararlarıdır. Bu karar türleri aynı zamanda, karşılaşılan problem türleri ile bunlara karşı düşünülen çözüm türlerinin durumunu da yansıtmaktadır. Şekil 2.2.’de dikey ekseninde problem türleri, yatay ekseninde çözüm türlerinin birleşimiyle meydana gelen üç tür kararı gösterilmektedir (Acar, 2007, s.51-52).

Acar (2007), bu şekilde kararlar için, kararların belirlilik, belirsizlik, risk derecelerine ve bazı farklı değişkenlerin durumuna göre yeni bir sınıflandırma ortaya koymuş ve bunu ‘Karar Çerçevesi’ olarak adlandırmıştır.



Şekil: 2.2. Karar Çerçevesi (Acar, 2007, s. 52)

Karar ve karar verme konuları literatürde incelendiğinde karar ve karar vermenin birçok farklı sınıflandırılmaya tabi tutulduğu görülmektedir. Bunların; tip, tür, çeşit, teknik, metot, yöntem, strateji, model, teori, stil, süreç vb birçok ifadelerle sınıflandırıldığı görülmektedir. Sınıflandırmada kullanılan bazı ifadeler İngilizce literatürde tek bir ifade ile ele alındığı halde (type of decision) Türkçe’de birçok ifade kullanılarak (tip-tür-çeşit) ele alınmıştır. Bu durum literatürdeki tanımların ve sınıflandırmaların birbirleriyle karıştırılmasına neden olmaktadır (Nas, 2006, s.59).

Nas (2006) tarafından da ifade edildiği gibi literatürde birçok kavram farklı yazarlar tarafından birbirinin yerine kullanıldığı gibi aynı kavramları kullanan araştırmacıların da aynı isimli kavramlar hakkında fikir birliğinde olmadığı ve bu kavramlar üzerine detaylı evrensel standartların oluşmadığı görülmüştür. Bu iki büyük handikap, bundan önceki çalışmalar gibi bu çalışmanın da standartlar ortaya koymasından bazı zorlukları ortaya çıkarmıştır. Ancak bu çalışmada benzer içerikteki kavramlar mümkün olduğunca aynı başlıklar altında toparlanmaya çalışılarak aynı konu ile ilgili birçok araştırmacının farklı yorumlarına yer vermeye çalışılmıştır.

Buna göre, bu çalışmada karar ve karar verme ile ilgili konular çeşitli başlıklar altında sınıflandırmaya çalışırken bazı tanımlamalar yapılarak, hangi tanımının neyi ifade ettiği aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır. Tanımlar ve açıklamaları şu şekildedir;

1. ‘Karar Modelleri’ başlığı altında; Karar modelleri ile karar vericinin usallık durumuna odaklanılarak buna göre bir sınıflandırma yapılmaya çalışılmıştır. Ortaya konan karar modellerinin bir ucunda en yüksek derecede usallığın olduğu model, diğer ucunda ise en düşük derecede usallığın olduğu model açıklanmıştır.
2. ‘Karar Vermede Kullanılan Çeşitli Yöntemler’ başlığı altında; Karar verme sürecine odaklanılmış, karar verme sürecinde kullanılabilecek bazı yöntemler açıklanmıştır.
3. ‘Karar Verme Stilleri’ başlığı altında; Bireylerin karar verme durumunda, soruna genel yaklaşımlarında tercih ettikleri bireysel tarzlara ilişkin çeşitli yaklaşımlar açıklanmıştır.

2.2. Karar Modelleri

Yöneticilerin alacakları kararlar geniş bir fiziki ve toplumsal alanı etkileyebilmektedir. Bu yüzden, sadece kendi bilgisi, deneyimleri ve sağduyusuyla karar verebilen yöneticilerin, örgütün yapısı ve örgütün içinde bulunduğu toplumun değer ve inanç sistemleri gibi, birbiriyle etkileşen öğeler arasında, doğru ve yerinde karar verebilmesi için, kendisine yardımcı olabilecek birtakım tekniklere ve yol gösterici ilkelere ihtiyacı olabilmektedir. Karar verme, rasyonel ve bilinçli bir seçim yapma anlayışına dayandığına göre, böyle bir anlayış çerçevesinde, seçim yapma işinin, daha sistematik ve kişisel özelliklerden etkilenmesini önlemek amacı ile çeşitli karar modelleri geliştirilmiştir. Karar vermede değişik modeller kullanılabilir. Modellerin seçiminde; yöneticilerin bireysel tercihleri, karar verme problemlerinin programlanabilir veya programlanamaz nitelikte olup olmaması ve belirsizlik derecesi gibi hususlar etkili olmaktadır. Usallığın temel alındığı modeller, usallıktan uzaklaşma derecelerine göre şu şekilde sıralanmıştır;

1. Ekonomik-ussal model,
2. Sınırlı-ussal model,
3. Yargısal hüristik (heuristic),
4. Sosyal model (Baştuğ, 2006, s.58).

2.2.1. Ekonomik - Ussal Model

Ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuş bir modeldir, bu modelde yöneticilerden, kuruluşun ekonomik çıkarlarını gözetecek en iyi kararları vermeleri beklenir. Bu modelde karar verici veya yöneticinin nasıl bir karar vermesi gerektiği (ideal karar) tanımlanmıştır (Özcan, 1999, s.29). Bu model tamamen karar vericinin her yönden ussal olduğu, klasik ekonomi modelinden türemiştir. Bu modele göre karar verme şu varsayımlara dayanmaktadır;

1. Problem net ve kesin olarak tanımlanabilir olmalı,
5. Karar verici alternatifler hakkında tam bilgiye sahip olmalı,
6. Her alternatifin sonucu hakkında tam bilgi var olmalı,
7. Karar verici net bir tercihe sahip olmalı,
8. Alternatiflerin karşılaştırılması için hesaplamalar yapılabilmelidir (Baştuğ, 2006, s.59).
9. Yöneticiler, herkes tarafından bilinen ve üzerinde anlaşılacak hedeflere ulaşmak için çalışmaktadırlar.
10. Tüm yöneticiler, durumu netleştirmek için uğraşırlar. Tüm bilgiye ulaşmak ve tüm alternatifleri, getirilerini hesaplamak ister.
11. Alternatiflerin değerlendirilmesinde kriterler bellidir. Yönetici, ekonomik olarak getirisi en yüksek olan alternatifi seçer.
12. Yöneticiler, rasyoneldir ve mantıklıdırlar (Sağır, 2006, s.19).

Bu varsayımlara dayanan ussal ekonomik modelde, örgüt amaçlarının tam olarak tespit edildiği ve yöneticiler tarafından bilindiği, bu sayede karşılaşılabilecek sorunların tam olarak tespit edilip tanımlandığı kabul edilmektedir. Bilginin tam ve doğru olduğu ortamda soruna çözüm olabilecek alternatiflerin tespiti daha kolay olacaktır. Alternatiflerin değerlendirilmesi için gerekli olan ölçütlerin varlığı sayesinde karşılaştırma yapılacak ve örgüt için en uygun olan karar verilebilecektir. Yöneticilerin kazanmış oldukları alışkanlıklar, örgütlerin oluşturmuş oldukları standart çalışma usulleri ve örgütün yapısı, düzenli, günlük, alışılmış karar durumlarında kararın verilebilmesi için gerekli koşulları sağlayabilecektir. Objektiflik üzerine kurulan bu modelde çevre durağan ve karar vericilerin subjektif özelliklerinden etkilenmeyeceği kabul edilmektedir. Ekonomik-ussal modelin önemli bir özelliği, karar vericilerin daha mantıklı olmalarını sağlamalarıdır. Nicel karar verme tekniklerindeki gelişmeler (karar ağaçları, lineer programlama, araştırma yöntemlerindeki gelişmeler), ekonomik-ussal modelin daha da yaygınlaşmasına olanak sağlamıştır (Baştuğ, 2006, s.59).

Ancak ussal-iktisadi karar modeli ideal kararın nasıl olduğunu gösteren, günümüzün koşullarında pek gerçekçi sayılmayan, norm koyucu bir model olarak tanımlanmaktadır. Bu model, kararın nasıl verildiğinden çok, nasıl verilmesi gerektiğini göstermektedir. H. A. Simon (1955), zamanın ekonomik gelişmeleri karşısında, geleneksel ekonominin bir ön boyutu olan 'ussal-iktisadi insan modelinin', 'ussal-iktisadi karar modelinin' de temelini oluşturduğunu, ancak 'ussal-iktisadi insan modeli'nin bir ekonomi kuramının temelini oluşturmaya uygun olmadığını ileri sürmüş, bu iki modelde geniş çaplı bir yenilemeye gerek olduğunu belirtmiştir. Simon (1995), 'ussal-iktisadi insan modeline' dayandırılmış olan 'ussal-iktisadi karar modeli'ne yönelttiği eleştiriler doğrultusunda, insanın gerçek davranışlarına dayandığı 'Yönetmel Karar Modelini' oluşturmuştur. 'A Behavioral Model of Rational Choice' (Ussal Seçimin Davranışsal Bir Modeli) isimli makalesinde H. A. Simon (1995), karar sürecinin her aşamasını ve yönünü eleştirdiği ussal-iktisadi karar modeliyle önerdiği davranışsal temelli yönetmel karar modelini kıyaslayarak açıklamıştır (Yaşlıoğlu, 2008, s.8).

'Ekonomik-Ussal Model', bazı kaynaklarda 'Ussal – İktisadi Model' adıyla bazı kaynaklarda ise 'Klasik Model' adıyla tanımlanmıştır. Klasik modelin ortaya koyduğu 'ideal'e uygun durumları bulmak birçok zaman mümkün olmamaktadır. Fakat bu model birimlerinde kapalı sistemi temsil eden üretim, planlama ve stok kontrol sorunlarının çözümünde programlanabilir kararlar olarak yürürlüğe konabilir ve iyi sonuçlar elde edilebilir (Çeven, 2006, s. 46).

2.2.2. Sınırlı Ussal Model (Yönetmel Karar Modeli)

H. A. Simon, 'Yönetmel Davranış' adlı kitabıyla, yönetim alanına yaşamsal bir eleştiri ile katkıda bulunmuştur. Her ilkenin bir de karşı ilkesi olduğunu söyleyerek, yönetmel karar verme konumunda bulunanların ussal seçimler yapmak istediklerini, fakat en iyi seçeneğin bulunmasında pek çok değişkenin yönetmelilerin önüne çıkarak ussal seçim yapmalarını engellediğini görmüştür. Simon, karar vericilerin en iyi seçeneği aramak yerine tatmin edici seçeneğe yöneldiğini söylemektedir. Böylece, ekonomik insanın, ekonomik-ussallığı ile yönetmel insanın sınırlı-ussallığı arasında ayrıma gitmiştir. Ekonomistlerin gözünde ussal insan, parasını tasarruf edebilen, onu en iyi şekilde değerlendirebilen ve seçim alanında ussal davranabilen insan demektir. Simon'a göre yeryüzünde böyle mükemmel insanlar yoktur. İnsan davranışı niyetlendiği ölçüde ussal olmakla beraber, insanlar mükemmel kararlar değil, makul kararlar peşindedir (Baştuğ, 2006, s.60).

Herbert Simon'ın 'Administrative-Man' yaklaşımı özetle, kişilerin ve organizasyonların, kararlarını objektif bir yöntemle maksimize edemeyeceklerini ifade etmektedir. Öyle ki, bir karar verme durumunda, kişi faydayı maksimize edecek alternatif ve alternatiflerin sonuçları hakkındaki bilgiye sahip olmaz. Bu durumda karar verici kişi memnuniyet sağlayıcı bir alternatif seçmeyi yeterli bulur (Cecil ve Lundgren, 1975, s.600). "Davranış boyutlarını da karar verme süreci içerisine katan bu model, Ussal-iktisadi karar verme modelinin aksine 'açık bir model' olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modelde bazı yeni kavramlar öne sürülmüştür:

1. Ussallık yerine 'sınırlı ussallık',
2. İdeal kararlar yerine 'doyurucu kararlar',
3. Bir sorunun her yönünü göz önüne almak yerine kararı basitleştirici yöntem ve usullere başvurmak (heuristics),
4. Her çeşit eylem yoluna başvurmak yerine, eylem yollarının ve beklenen sonuçların ahlâki ve sosyal değerlerle sınırlandırılması,
5. Optimal-ussal kararlar için çaba sarf etmek yerine, soruna ve ortama uygun olan optimal karar süreçlerini ve yöntemlerini, en elverişli işlemleri oluşturmak için çaba sarf etmek. Karar vermekte kullanılan işlemlerin, yöntemlerin ve süreçlerin seçiminde ussallık (Yaşlıoğlu, 2008, s.10-11).

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

1. Sınırlı ussallık: Bireyler eylemlerinin çok küçük bir kısmında ussal seçimlerde bulunur, oysa bireyler eylemlerinin ve kararlarının çoğunluğunda duygularından etkilenmekte ve irrasyonel seçimlerde bulunmaktadır. Kişilerin tüm alternatifleri değerlendirme ve davranışsal hiçbir etki altında olmaksızın maksimum fayda sağlayan seçenekte karar kılmaları imkânsızdır. Bu nedenle sınırlı ussallık, 'İdeal karar' yerine 'Doyurucu karar' seçeneğini öne sürmektedir.
2. Doyurucu kararlar: Karar vericinin, tatmin olma şansının en yüksek olduğu seçenekte karar kılmaya anlamına gelir. İdeal veya optimal karar yerine, karar verici, ihtiyacını karşılayan (veya karşılaması muhtemel) ve onu tatmin edecek çözüme yönelmektedir.
3. Pratik karar verme usulleri (heuristics): İnsanların karar verirken, yargılarda bulunurken, problemleri analiz ederken, kararlar alırken; özetle karmaşık ve/veya tam olmayan bilgi yığınlarını, zihinlerinde işlerken kullandıkları kısa yollardır. Bu kısa yollar insanlara çevrelerindeki bilgi yığını ile baş etme imkânı verir. Fakat belirli durumlarda bireyleri, "eğilimli" kararlara yöneltebilirler.

4. Eylem yollarının ve beklenen sonuçların ahlâki ve sosyal değerlerle sınırlandırılması: Karar vericilerin kararlarını ve uygulamalarını ahlaki ve sosyal değerler çerçevesinde yaparak, alternatifleri sınırlandırmasıdır.
5. Karar vermekte kullanılan işlemlerin, yöntemlerin ve süreçlerin seçiminde usallık: İnsanların karar vermedeki kısıtlarını fark etmeleri ve ussal karar vermenin mümkün olmadığını öğrenmeleri sonucu, karar vermeyi en etkin ve etkili biçime getirmek için karar yöntemleri geliştirmelerini ve seçmelerini ifade eder (Yaşlıoğlu, 2008, s.10-11).

2.2.3. Yargısal - Hüristik Model

Sorun çözüme ve karar verme sürecinin çok uzun zaman aldığı ve yüksek dikkat gerektirdiği durumlarda çoğu kez zihinsel bir takım kestirme yollara başvurarak karmaşık sorun çözüme yöntemleri basit yargılara dönüştürülebilirler. Karar vermede kişiye yardımcı olan bu kestirme yollara hüristik (heuristic) denir (Baştuğ, 2006, s.61). Bu model, bilişsel karar teoristleri Daniel Kahneman ve Amos Tversky (1982) tarafından, karar vericilerin hüristiklere güvenleri üzerine ortaya çıkarılmıştır. Yargısal hüristikler, şu durumlarda karar vericilerin bilgi ihtiyacını azaltmaktadırlar:

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

Bu model, analizlerle fazla felç olmadan, zaman kısıtlaması altında daha önce kullanılan yöntemlerin uygulanması ile ussal modelin eksik ve yetersiz yönlerini telafi etmeye yöneliktir. Karar verme ve sorun çözümede kişiye yardımcı olan üç tip hüristik mevcuttur.

Bunlar;

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

Bütün bu kestirme yollar, karar verene yargılarında yarar sağlasa da, bazen de yanılgılara sebep olarak kararların niteliğini etkilemektedirler (Baştuğ, 2006, s.61).

2.2.4. Sosyal Model

Bu model ise, ekonomik-ussal modelin tam karşısında yer alan psikolojinin sosyal modelidir. Sigmund Freud, insanların hisler, duygular ve içgüdüler yumağı olduğu ve davranışlarının çoğunlukla bilinçaltı isteklerinden kaynaklandığını söylemektedir. Açıkçası, bu tanımlama tam olarak doğru ise, insanlar ussal kararlar verme kabiliyetinden yoksun olması gerekmektedir. Birçok psikolog, sosyal etkilerin karar verme davranışı üzerinde önemli etkileri olduğu konusunda hemfikirlidir. Sosyal baskılar ve etkiler, yöneticilerin ussal olmayan kararlar vermesine sebep olmaktadır Karar süreci, organizasyonlarda davranışla sonuçlanan kapsamlı bir faaliyettir. Bilgisayar destekli donanım ve yazılım sistemlerindeki hızlı teknolojik gelişmeler; karar vericilerin her zaman başvurabileceği veri tabanı oluşturmakta ve karar destek sistemlerinin daha yoğun biçimde kullanılmasına olanak sağlamaktadır (Baştuğ, 2006, s.62).

2.3. Karar Vermede Kullanılan Çeşitli Yöntemler

Bu başlıkta açıklanan konularda karar verme sürecine odaklanılmış, karar verme sürecinde kullanılacak çeşitli yöntemler açıklanmıştır.

Karar vermede çeşitli yöntemlerin kullanılması ile bireysel ve grup halinde verilen kararların etkinliğinin arttırılabilmektedir. Karar verme sürecinde kullanılan başlıca yöntemler şu şekildedir;

1. Delphi yöntemi
2. Bir şeytanın avukatını tayin etme yöntemi
3. Nominal grup yöntemi
4. Beyin fırtınası yöntemi
5. Philips 66 yöntemi
6. Karar ağaçları yöntemi
7. Politik (siyasi) yöntem
8. Çok kriterli karar verme yöntemi
9. Analitik hiyerarşi yöntemi
10. Katılımcı karar verme yöntemi

2.3.1. Delphi Yöntemi

Rand Corporation tarafından Amerika'ya karşı düzenlenecek olası bir nükleer atağın tahmini üzerine geliştirilen delphi tekniği birden çok uzmanın bir konu üzerinde uzlaşısını sağlamak için anketler yoluyla düzenlenen yapısal bir prosedür olarak tanımlanmıştır (Akyazı, 2003, s.108). Bu yöntem uzmanların düşünceleri arasından ortak bir sonuç çıkartmaya yöneliktir. Bu yöntemde belli sayıda uzmandan ayrı ayrı, sorunlarla ilgili bilgi ve düşünceleri istenir. Daha sonra bu düşünceler birleştirilir ve bunların ortalaması alınır. Ortalamadan çok farklı düşünceye sahip bireylere bunun nedenleri sorulur. Maliyeti yüksek ve uzun bir tekniktir. Günlük kararlarda kullanılması zordur. Genellikle gelecekteki ekonomik olaylarla ilgili konularda bu teknikten faydalandığı görülmektedir (Özcan, 1999, s.35).

Delphi tekniğini kullanan yöneticileri üç tür risk beklemektedir; Bunlardan birincisi, tartışma ve açıklama ortamının eksik olması nedeniyle grup üyeleri problem ve nihai sonucu anlamakta güçlük çekebilmesi riski. İkincisi, azınlıkların fikirlerinin tam olarak açıklığa kavuşmaması riskidir. Üçüncüsü ise, yüz yüze etkileşimin olmaması sebebiyle grup üyeleri çözüm üzerine fazla sıcak bakmaması riskidir (Akyazı, 2003, s.108).

2.3.2. Bir Şeytanın Avukatını Tayin Etme Yöntemi

“Şeytanın avukatı olan kişi grup tarafından verilecek kararlarda meydan okuyucu alternatifler belirleme rolünü üstlenmektedir. Şeytanın avukatının görevi sorunun çözümü gerçekleşmeden önce grubu bazı varsayımlar ve meydana gelebilecek durumlar hakkında yeniden düşünmeye zorlayarak grubu alternatifleri ve akla gelmeyecek gelişmeleri önceden görerek geniş görüş açısından değerlendirilmesini ve kararın daha nitelikli ve uzak görüşlü olmasını sağlamaktır.” (Özcan, 1999, s.35).

2.3.3. Nominal Grup Yöntemi

1975 yılında Delbecq, Vande Ven, Gustafon tarafından keşfedilen bir teknik olan nominal grup karar verme tekniği birey ve grup halinde fikir üretmeyi kombine etmeye çalışmaktadır. Bireyler yazılı fikirleriyle katkıda bulunmakta, gruplar da tartışarak karara varmaktadır. Nominal grup tekniği karmaşık kararlar ve bireysel yargıların bir toplamının bulunması durumları için uygun bir tekniktir. Hızlı bilgi değişimine imkân vermemekle beraber organizasyon politikası belirlenmesi ayrıca teşhis ve analiz aşamaları için uygun bir tekniktir (Akyazı, 2003, s.106). Bu teknikte grup üyeleri bir araya gelir, sorun ortaya konur ve

akıllarına gelebilecek bütün seçenekleri yazmaları istenir. Sonra bütün üyeler düşüncelerini söyler ve bunlar bir tahtaya yazılır. Bütün seçenekler yazıldıktan sonra karar ile ilgili tartışmalar başlar ve oylama yapılır, en çok oy alan görüş grubun kararı olarak kabul edilir (Alver, 2003, s. 68).

2.3.4. Beyin Fırtınası Yöntemi

1975’de Osborn tarafından keşfedilen problem çözme için fikir üretme tekniği olan beyin fırtınası tekniği yaratıcılığı ve kalıpların dışında düşünmeyi teşvik etmektedir. Kısa zaman periyodunda en fazla fikri üretmek temel amaçtır. Tekniğin tek kuralı fikirlerin gelişimine imkân hazırlamak şeklindedir (Akyazı, 2003, s.104).

Beyin fırtınası tekniği, yaratıcı bir karar verme tekniği, serbestçe fikir üretme ve alternatifler yaratma yoludur. Fikirlerin sayısı kadar kalitesi de önemlidir. Ortaya atılan fikirler; kesinlikle eleştirilmemeli, fikirler övülmeli ve fikirlere ilişkin sahibine soru sorulmamalı ve tartışılmamalıdır. Ortaya atılan fikirlerden yararlanılarak yeni fikirler yaratmaya çalışılmalıdır. Burada amaç yeni fikir üretimini teşvik etmektir. Hiç kimse yalnız başına fikir üretmez. Her üretilen fikir başkalarının daha önce ya da o anda ortaya atıldığı görüşlere dayanır teması vurgulanmalıdır. Beyin fırtınasında bir grup toplantısı söz konusudur. Grup dört-yedi kişi arasında değişmektedir. Bir raportör konuşmaları kaydeder. Önce yararlı olmayan fikirler, sonra çok ilginç ve ilham kaynağı olabilirler. Toplam süre 30 ile 45 dakika arasındadır (Alver, 2003, s. 69). Ancak bu tekniğin uygulanabilmesi için grubun konuyla ilgi belirli bir bilgi birikiminin olması gerekir. Grubun konuya ilişkin bilgi birikiminin farklı olması durumunda, tüm bilgiler ortak bir havuzda bileştirilerek paylaşılır ve çözümler bu ortak bilgi birikimi üzerine oturtulabilir (Eliashberg ve Winkler, 1981, s.1223).

Bu teknik, bir karar verme sürecinin her aşamasında kullanılabilir ancak en etkili olduğu aşama başlangıç aşaması yani problemin ortaya çıktığı aşamadır. Teknik özellikleri iyi tanımlanmış yapısal problemler karşısında daha etkin gözükmektedir. Teknik, fikir üretme konusunda bireyleri cesaretlendirmektedir, ayrıca belirli bir konuda bireyler arasında gelişecek olan mümkün alternatifler konusundaki ümitsizliği kırmaktadır (Akyazı, 2003, s.105).

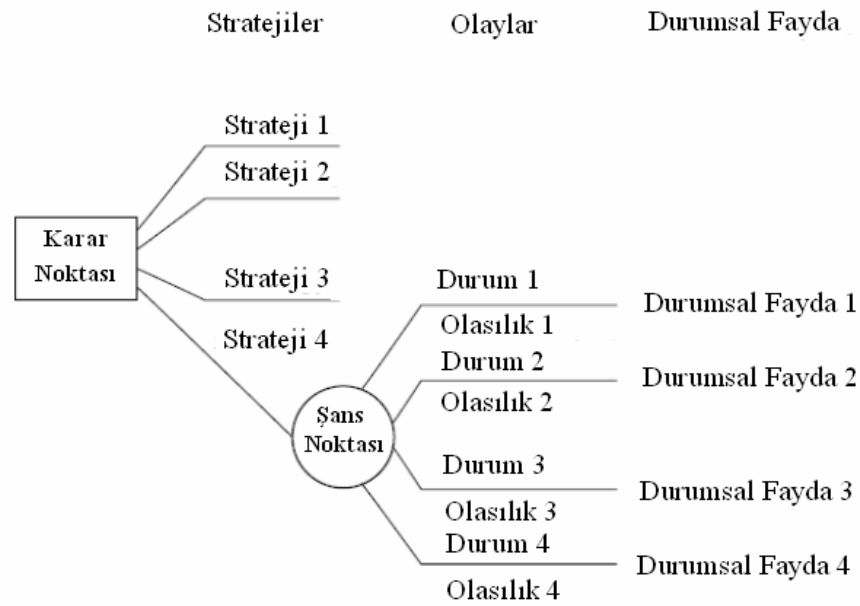
2.3.5. Philips 66 Yöntemi

“Büyük bir grup, önce beş-altı kişilik küçük gruplara bölünür. Her grupta bir başkan belirlenir. Her grup sorunu kendi içinde ele alır, çözüm yolları arar. Grup kararını belirler. Müşterek toplantıda her lider kendi en uygun görüşünü birleşik toplantıda açıklar. Bu teknik beyin fırtınasının büyük gruplarda uygulama tekniğinin bir yöntemidir. Uygulamada buna ‘arama konferansı’ adı da verilmektedir.” (Alver, 2003, s. 69).

2.3.6. Karar Ağaçları Yöntemi

Karar ağacı, birbirini izleyen çeşitli kararlar dizisinin gelecekteki belirsiz olaylar ve maliyetlere ilişkin sonuçlarının grafiksel bir sunumudur (Hoogenboom, Pe ve Dale, 2005, s.15.4). Karar ağaçlarına yıllardan beri karar analizi konularında ve karar vermeye ilişkin ders kitaplarında büyük önem verilmektedir. Karar ağaçları, karar vericiye, kararın boylamsal durumunu göstermek, bir karar verildikten sonra ardı sıra verilmesi gereken diğer kararı ve veya ortaya çıkan diğer durumu ortaya koymak için tasarlanmışlardır (Coles ve Rowley, 1995, s.46).

Birçok karar bir anda ve zamanda verilemez. Kararın evreler halinde verilmesi gerekir. “Karar ağacı modeli geleceğin belirsizlikleri ve koşullarını ele almaya çalışır. Gelecekteki olaylar zinciri açıklıkla ortaya konabilir, koşulsal değerler tahmin edilebilir ve olayın meydana gelme olasılığı sübjektif bir biçimde saptanabilir. Mümkün olan her sonucun beklenen değeri hesaplanabilir ve karar beklenen değere dayalı olarak verilebilir.” (Özcan, 1999, s.30). Bir karar ağacında seçim eylemi, en yakın optimum sonucu belirleme suretiyle gerçekleştirilir. Öncelikli olarak karar ağacı tercihlerinden biri seçilir ve ağacın dallarına bağlı olarak karar alıcı diğer olası seçenekler ile karşılaşır. Karar ağacı, karar alıcının karar verme mantığını görmesini sağlar, çünkü karar sürecinin bir resmini yansıtır. Karar ağacı, risk ve belirsizlik altındaki belirtilen kararlar, şans olayları ve olası sonuçlar için uygun bir yoldur. Karar ağacı tavsiye edilen seçim için görsel (optik) bir açıklama sağlar. Karar ağaçları basit veya karışık, serbest veya bağımlı, elle hesaplanacak kadar küçük veya bilgisayar ile hesaplanacak kadar büyük çapta olabilirler (Köse, 2004, s.29).



Şekil: 2.3. Bir Karar Ağacının Yapısına İlişkin Örnek

(Coles ve Rowley, 1995, s.46).

Karar ağaçlarında, karar alınması gereken noktalar, 'karar noktaları' olarak adlandırılır ve kare kutularla sembolize edilir. Karardan sonra o karara ilişkin olarak ortaya çıkabilecek olasılıkları gösteren noktalara 'şans noktaları' olarak ifade edilir ve daire ile sembolize edilir.

2.3.7. Politik (Siyasi) Yöntem

Şartların belirsizlik içerdiği, bilginin sınırlı olduğu, yöneticilerin ortak bir fikirde buluşmadığı, ani karar gerektiren durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Birçok örgütsel karar, ortak bir amaca ulaşmak için farklı hedefleri olan unsurların birbiriyle konuşmalarını gerektirir. Karar verici bu durumda koalisyon oluşturarak bir çok yöneticiyi karar verme sürecine dahil eder. Politik (Siyasi) modelde dört temel girişim söz konusudur, bunlar :

1. Örgütler, farklı bilgi, ve değerlere sahip grupları bir araya getirir.
2. Bilgi belirsiz ve eksiktir. Rasyonel olma girişimi karşılıklı ve kısıtlamalar nedeniyle sınırlıdır.
3. Yöneticilerin sorununun bütün boyutlarını tanımlamak ve tüm bilgileri kontrol etmek için yeterli zaman, kaynak ve zihinsel kapasitesi olmayabilir. Yöneticiler, belirsizliği

ortadan kaldırmak ve bilgileri toplamak için birbiriyle görüşüp fikir alışverişinde bulurlar.

4. Yöneticiler hedefi belirlemek, alternatifleri tartışmak için müzakerelerin avantaj ve dezavantajlarıyla karşılaşırlar. Kararlar, koalisyon üyelerin tartışma ve anlaşmaları sonucu alınır (Sağır, 2006, s.24).

2.3.8. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi

Çok kriterli karar verme kavramı, karar bilimlerinin içerisinde alt bir bilim dalıdır. Yöntem olarak karar sürecinden çeşitli kriterlere göre modellemeler yapılması ve analiz edilmesine ilkesine dayanmaktadır. Çok kriterli karar verme çok kapsamlı ve matematik ağırlıklı bir yöntemdir. Çok kriterli karar verme, günlük hayatta kişisel kararların alınmasında, kariyer planlaması yapılmasında, örgütsel stratejik kararların alınmasında ve hatta çok daha büyük ölçekli yatırım kararlarının alınmasında kullanılabilen bir yöntemdir. Yapılan araştırmalarda çok kriterli karar verme kavramının daha çok endüstri mühendisliği ve yöneylem araştırmaları alanlarında kullanıldığı gözlemlenmiştir. Hatta endüstri mühendisliğinin çalışma alanlarında ve yöneylem araştırmalarında sıkça kullanıldığı görülmüştür. Yöneylem araştırması, karar verme problemlerinin çözümünde yardımcı olan ve çözümünü kolaylaştıran çalışmaları geliştiren ve düzenleyen bir bilim dalı olarak tanımlanmaktadır. Yöneylem araştırmasının en önemli özelliklerinden biri karar vermede kullanılan matematiksel tekniklere dayanmasıdır. Yöneylem araştırması, bilimsel yönetim yaklaşımı esaslarına uygun olarak karar verme problemlerine rasyonel ilişkiler ışığında sistematik bir şekilde yaklaşmaktadır (Emhan, 2007, s.215).

Yöneylem araştırmalarının öncelikli olarak kullanmış oldukları araçlar arasında da karar analizi, istatistik, oyun kuramı gibi kavramlar bulunmaktadır. Konudan çok fazla uzaklaşmadan karar analizi kavramı ve içeriği ile ilgili birkaç tanım şu şekilde yapılmıştır: Karar analizi, karar vericilere, karmaşık, stresli, zor kararların verilmesinde yardımcı olmak için dizayn edilmiş, bir çeşit metodlar ve prosedürler serisidir (Payne, Bettman ve Johnson, 1992, s.118). Diğer bir araştırmacı karar analizinin metodolojisinin aşağıdaki dört adımdan oluştuğunu ifade etmiştir;

1. Karar probleminin yapılandırılması
2. Her bir alternatifin olası etkilerinin tahmin edilmesi
3. Karar vericinin seçeneklerinin tespit edilmesi
4. Alternatiflerin karşılaştırılıp değerlendirilmesi (Keeney, 1982, s.808).

Çoğu kararda birden fazla niceliksel ya da niteliksel kriter ve amaçlar söz konusu olabilmektedir. Bunlardan bazılarının birbiriyle çelişmesi durumunda, bu tür karar verme durumları çok kriterli karar verme olarak adlandırılır. Çok kriterli karar vermede, kriterlerin çelişkili olmasından dolayı en iyi alternatifin seçimi karar verici açısından oldukça zor olmaktadır. Bu kriterler arasında uzlaşma sağlamak ve tatmin edici sonuçlar elde etmek için kriterler arasındaki çelişkileri ele alıp bu çelişkileri giderecek yöntemlerin kullanılması gerekmektedir (Saat, 2000, s.150).

2.3.9. Analitik Hiyerarşi Yöntemi

Karar verme ile ilgili çalışmalarda ismi sık sık duyulan Analitik Hiyerarşi Yöntemi/Prosesi (AHY) de çok amaçlı karar verme yöntemi ile birlikte anılan bir karar verme yöntemidir. Analitik hiyerarşi yöntemi hakkında kısaca bilgi vermek gerekirse, konu ile ilgili şu açıklamalar yapılabilir; AHY, karar verme sürecinde kişilerin veya firmaların yararlandıkları en önemli sayısal karar verme yöntem ve yaklaşımlardan birisidir. AHY, karar, seçenek ve kriterlerine göreceli önem değerleri verilmek suretiyle oluşturulan bir karar verme sürecidir (Eroğlu ve Lorcu, 2007, s.31).

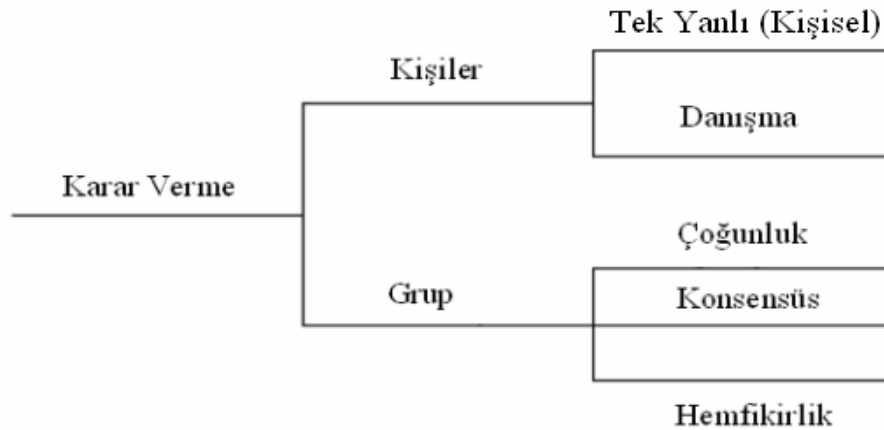
AHY, 1970'lerde Thomas Saaty tarafından geliştirilmiştir. AHY, belirlilik veya belirsizlik altında çok sayıda alternatif arasından seçim yaparken, çok sayıda karar vericinin bulunduğu, çok kriterli, çok amaçlı bir karar verme durumunda kullanılır. Burada AHY rasyonel ve irrasyonel tercihleri ve sezgileri de karar verme sürecine katabilmek için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. AHY, karar seçeneklerinin değerlendirilmesi ve seçilmesi sürecinde nitel ve nicel karar kriterlerinin de kullanılabilmesini sağlayan bir yöntemdir. AHY, karar teorisinde yaygın uygulama alanı bulunan bir yöntem olup birbiriyle çelişen, ölçülebilir ve/veya soyut kriterleri dikkate alan bir ölçme yöntemidir. AHY bir karar verme durumunda, veriler kadar değerli olan bilgi ve deneyimlerin de dikkate alınması ilkesine dayanır. AHY'de karar verme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşur;

1. Karmaşık ve düzensiz bir problemin parçalara (alt öğelere) ayrılması, bir başka deyişle, problemin temel öğelerini ve bu öğeler arasındaki ilişkileri gösteren bir modelin oluşturulması.
2. İlgili alt öğeleri gruplayıp düzenleyerek hiyerarşik bir yapı oluşturulması gerekir. Burada oluşturulan hiyerarşik yapı öğeler arasındaki fonksiyonel bağımlılık ilişkisini yansıtacak şekilde olmalıdır, bu ilişkileri oluştururken değerlendirmeler probleme ilişkin olarak elde edilen bilgileri ve karar vericinin duygularını da yansıtmalıdır.

3. Aynı gruptaki diğer alt öğelere bağlı olarak yani alt öğenin algılanan önemine dayalı olarak, her bir alt öğeye sayısal değerler verilmesi, bir başka deyişle, değerlendirmelerin anlamlı sayılarla ifade edilmesi.
4. Hiyerarşinin alt öğelerinin önceliğini belirlemek için bu değerlerin kullanılması.
5. Karar alternatiflerini belirlemek için önceliklerin birleştirilmesi, genel sonuç için daha önceki aşamada elde edilen değerlerin sentez edilmesi.
6. Daha önce alt öğelere verilen sayısal değerleri değiştirerek nihai kararın duyarlılığının analiz edilmesi, bir başka deyişle, subjektif değerlerde değişiklik yaparak verilen kararın incelenmesi (Saat, 2000, s.150).

2.3.10. Katılımcı Karar Verme Yöntemi

Birçok yazar tarafından karar verme yöntemleri temelde, kişi olarak verilen kararlar ve grup (takım) olarak verilen kararlar şeklinde iki gruba ayrılmıştır. Katılımcı karar verme yöntemi de yukarıda açıklanan birçok yöntem gibi bir tür grup (takım) halinde karar verme yöntemidir. Kesler (1995), katılımcı karar verme ile ilgili olarak Şekil 2.5.'de kişilerin ve grubun karar verme yöntemlerini aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur.



Şekil: 2.4. Karar Verme Yöntemleri (Kessler, 1995, s.39).

Eğer grup halinde alınan kararlar doğru bir şekilde alınmazlarsa, önemli bir zaman çöpe atılmış ve yanlış kararlar alınmış olabilir. Karar vermenin bazı temel yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar;

1. Komuta kararı (tek yanlı-kişisel-karar): Grup içerisindeki bir kişinin kendi bilgisine dayanarak grup adına karar vermesi durumudur.

2. Danışma kararı (consultative decision): Grup içerisindeki bir kişinin, yine grup içerisinde bir kişinin ortaya koymuş olduğu bir çığıtıya (fikir) dayanarak grup adına karar vermesi durumudur.
3. Çoğunluk kararı (majority decision): Grubun tümünün karara katılımıyla ve oylama sonucu çoğunluğun tercihiyle karar verme durumudur.
4. Konsensüs kararı (consensus decision): Grubun tümünün destekleyeceği bir seçenek üzerinde uzlaşarak karar verilmesi durumudur.
5. Hemfikirlik karar (unanimous decision): Gruptaki herkesin bir seçenek üzerinde anlaşmasının sağlanması yoluyla karar verme durumudur (Kessler, 1995, s.38).

Heracleous (1994), grup yöntemiyle etkili kararlar verilebilmesi için bir takım koşulların sağlanmasının faydalı olacağını ifade etmiştir. Bu koşullar;

1. Grubu oluşturan kişilerin farklı deneyimlerden gelen kimseler olmasının sağlanması. Bu durum, konuya birden fazla farklı açıdan bakılmasını olanaklı hale getirecek ve grubun konu hakkında güçlü bir yorum yeteneğine sahip olması sağlayacaktır.
2. Grubun kendi içerisinde alt gruplara bölünerek, her bir alt grubun konuyu kendi başlarına tartışması, ardından tekrar bir araya gelinerek bulguların birlikte değerlendirilmesi veya her grubun bulgularını yönetime sunması gibi bir yöntem uygulanabilir.
3. Örgüt dışından danışmanları zaman zaman değerlendirmek avantajlı olabilir, bu kişiler örgüt dışında oldukları için örgüt içerisindeki iklimden etkilenmez ve konuya daha objektif yaklaşabilirler (Heracleous, 1994, s.20).

Katılımcı karar verme fikri, henüz şefler ve müdürler hala patronken, birkaç on yıl önce araştırmacıların ilgi alanına girmiştir. O günlerde, şefler ve müdürler karar veriyor, astları ise yalnızca bu kararları uygulamaya çalışıyorlardı. Ancak, katılımcılığın, (iki kafa her zaman bir kafadan daha iyidir düşüncesiyle) kararların kalitesi üzerindeki etkisinin ortaya çıkması ve katılımcılığın, astların motivasyonu üzerindeki etkisinin belgelenmesiyle (beni ilgilendiren konularda benim de fikrimin bulunması gerekir düşüncesiyle), katılımcılık, yöneticiler için çok ciddi bir karar meselesi haline gelmiştir (Rausch, 1996 (2), s.36).

Karar vermede katılımcılık, hem sosyal psikolojide hem de yönetim teorisinde geniş bir tarihe sahiptir (Vroom, 2003, s. 968). Katılımcı karar vermede en önemli durum, katılımcılığın sağlanması için üst yönetimin onayının alınmasının gerekmemesidir. Her birimin yöneticisi kendi birimi ile ilgili kararların alınmasında, birim çalışanlarının

katılımcılığını sağlayabilir. Ancak elbette ki üst yönetimin de katılımcılığa yönelik uygulamalar yapması, örgütün tümünü bu konuda cesaretlendirecektir (Rausch, 1996, s.34).

Katılımcı karar verme konusunda literatürde genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Yöneticilerin astlarına kararlara katılma fırsatı tanıdığı karar verme yöntemi 'katılımcı karar verme' olarak ifade edilmektedir. Benzer şekilde katılımcı karar verme 'birlikte karar verme' veya 'karar verme yetkisini üstler ve astların birlikte kullanımı' olarak tanımlamak da mümkündür. Genel anlamıyla katılımcı karar verme bir yöneticiyle bir çalışan veya bir yöneticiyle bir grup çalışan tarafından bir konu hakkında birlikte karar verme süreci olarak ifade edilmektedir. (Bakan ve Büyükbeşe, 2005, s.25,26). Katılımcı karar verme bir başka tanıma göre; örgütsel amaçları başarmak için karar verme sürecini diğer kişilerle paylaşma eylemi olarak tanımlanmıştır (Scott-Ladd ve Marshall, 2004, s.647).

Katılım yoluyla verilecek kararların hangileri olacağı konusunda French ve arkadaşları (1960) 'kararlara katılacak olan kişileri gelecekte etkileyecek kararlar' olarak belirtmek suretiyle genel çerçeveyi çizmişlerdir. Yukarıda verilen tanımlarda genellikle ön plana çıkan grupsal karar verme sürecidir. Yani, kararların bir grup çalışan tarafından verilmesi katılımcı karar vermeye eşdeğer olarak ortaya çıkabilmektedir. Fakat yalnızca grup halinde karar vermeyi katılımcı karar vermeye eşit olarak kabul etmek katılımcı karar verme yönteminin sınırlarını daraltmak anlamına gelir. Hâlbuki herhangi bir işgörene kendi işini nasıl yapacağına ilişkin kararı yalnız başına verebilecek yetki devredilmiş ise bu da katılımcı karar vermenin kapsamına girmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005, s.25,26).

Karar vermeye katılımın sağlanması yolu ile yani katılımcı karar verme yöntemi ile çeşitli yararlar elde edilebilir. Her şeyden önce, daha sağlıklı kararlar verilebilir. Seçeneklerin ve olası sonuçların grupça tartışılması ile daha sağlıklı bir karar verilebilir. Verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulanmasında da karara katılma önemli rol oynar. Öte yandan, karara katılma örgüt üyesinin örgütsel amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder (Dağlı, 2004, s.45). Bu özdeşleşme durumu örgüte iyi bir karar verme kabiliyeti kazandırabilir. Aynı zamanda iyi karar verebilme kabiliyeti de yüksek performanslı bir örgüte ilişkin bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Michel, 2007, s.33).

Karar vermeye optimum derecede katılımın sağlanması, bir çok açıdan, örgütün performansına tahmin edilenden çok daha fazla olumlu etki yapmaktadır. Açıkçası, ne çok fazla, ne çok az sayıda, yani optimum sayıda, doğru zamanda, doğru kişilerin karar vermeye katılımı, birkaç farklı bakış açısı ve aklın, karar konusuna odaklanması dolayısıyla, alınan kararlar üzerinde olumlu etkiler yapar. Bu eylem örgüte daha iyi bir iklim getirir, çünkü, kararlardan etkilenecek kişilerin bu kararlar esnasında katılımlarının sağlanması kişileri

tatmin eder, beklentilerini karşılar ve örgüt içerisinde önemli bir iletişim yaratır (Rausch, 1996 (2), s.37).

“Unutmamak gerekir, önemli olan karar vermek değil, olanaklara göre en iyi kararı verebilmektir. Bunun içindir ki yöneticinin verdiği kararlarla ilgili olarak astlarının desteğini alması ve karar verirken yine astlarının katılımını sağlaması örgüt ve üyeleri için sayısız faydalar sağlayacaktır“ (Çelikten, 2001, s.4). Demokratik bir örgüt içerisinde de zaten alınan bir karardan etkilenen kimselerin, bu kararda söz sahibi olmaları gerekir. Öte yandan karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım edici bir faktördür (Özmen ve Yörük, 2005, s.182).

2.3.10.1. Çalışanların Kararlara Katılma Dereceleri

“Heller ve Yukl (1969)’a göre bir organizasyonda ast konumunda çalışanların kararlara katılım dereceleri bir düzlem üzerinde ifade edilmek istenilirse bu düzlemin bir ucunda astların hiç etkisi olmadan alınan kararlar, diğer ucunda ise tamamen astların istekleri doğrultusunda alınan kararlar bulunur. Heller ve Yukl (1969) ’un modeli şekil 2.2’de gösterilmektedir. Şekilde beş farklı karar prosedürünün bulunduğu görülmektedir. Bunlar;

1. Açıklama olmaksızın yönetici tarafından verilen karar,
2. Açıklama yapılarak yönetici tarafından verilen karar,
3. Danışmacı karar verme,
4. Birlikte karar verme,
5. Astları yetkili kılarak (görevlendirerek) karar verme.” (Bakan ve Büyükbeşe, 2005, s.30).

Astların Kararlara Etkisi Düşük Düzeyde		Astların Kararlara Etkisi Yüksek Düzeyde		
1	2	3	4	5
Açıklama olmaksızın yönetici tarafından verilen karar	Açıklama yapılarak yönetici tarafından verilen karar	Danışmacı karar verme	Birlikte karar verme	Astları yetkili kılarak (görevlendirerek) karar verme

Tablo: 2.2. Karar Doğrusu (Bakan ve Büyükbeşe, 2005, s.30).

Vroom (2003), katılımcı karar vermede katılımcılık seviyelerini Bakan ve Büyükbeşe'nin şekil: 2.2'deki örneğine benzer bir şekilde beş seviyeye ayırarak minimum katılımdan maksimum katılıma doğru aşağıdaki şekilde tanımlamıştır.

1. Seviye: Decide; Kişi, kararı kendi başına verir, sonrasında diğer kişilere (gruba) duyurur ya da satmaya çalışır. Kişi, burada, diğer kişilerden (gruptan) problem ile ilgili bilgi toplama yeteneğini kullanabilir.

2. Seviye: Consult (Individually); Kişi, burada problemi gruptaki kişilere tek tek ayrı ayrı sunarak problem hakkındaki önerilerini alır ve bu önerilerden hareketle karar verir.

3. Seviye: Consult (Group); Kişi, burada problemi gruptaki kişilere bir toplantıda toplu olarak sunarak problem hakkındaki önerilerini alır ve bu önerilerden hareketle karar verir.

4. Seviye: Facilitate; Kişi, burada problemi bir toplantı içerisinde gruba toplu olarak sunar. Kişi, grubun problemi anlamasını ve belirli bir karar vermesini kolaylaştırıcı bir rol üstlenir. Kişi kendi fikirlerinin, grubun üyelerinin fikirlerinden baskın gelmesine müsaade etmez.

5. Seviye: Delegate; Kişi burada gruba belirli sınırlar içerisinde karar verme izni verir. Grup, problemi tanımlamaya, teşhisi koymaya, problemin çözümü için alternatif yöntemler geliştirmeye çalışır. Sonuçta grup, bir veya birden fazla alternatif çözüme karar verir. Kişi burada kendisinden açıkça talep edilmedikçe, grubun müzakerelerine müdahale etmez. Kişi, bu durumda sahnenin arkasında kalır, grubun ihtiyaçlarını karşılar ve grubu cesaretlendirmeye yönelik çalışır (Vroom, 2003, s.970).

Rausch (1996), katılımcı karar verme yönteminde liderliğin durumuna ilişkin makalesinde yedi farklı karar verme yöntemi tanımlanmıştır. Rausch (1996) tarafından liderlik türüyle alakalı olarak tanımlanan yedi farklı karar verme yöntemi şu şekildedir:

1. Yönetici kararı kendisi verir ve duyurur.
2. Yönetici kararını satar. (Yönetici kendi kararı yönünde grubu etkiler)
3. Yönetici fikirler sunar ve sorular bekler.
4. Yönetici değiştirmek için kesinleşmemiş karar konuları sunar.
5. Yönetici problem sunar, çözüm önerileri toplar ve karar verir.
6. Yönetici sınırları belirleyerek, karar vermeleri için gruba danışır.
7. Yönetici, astların, üstler tarafından belirlenen sınırlar içerisinde çalışmasına izin verir (Rausch, 1996, s.30).

2.3.10.2. Katılımcı Karar Vermenin Faydaları

Daimi liderler ya da geçici süreliğine bir ekibin liderliğini üstlenen liderler aşağıdaki birkaç sebepten dolayı karar verme sürecine başkalarının da katılımına ihtiyaç duyarlar, bu sebepler;

1. Gerekli bilgileri elde etmek,
2. Yaratıcı alternatifler ortaya çıkarmak,
3. Bağlılık (kararlara ve uygulamalara) sağlamak
4. Bu önemli süreç içerisinde geleceğin karar vericilerini yetiştirmek (Schwarber, 2005, s.1088).

Katılımcı karar vermenin savunucuları, birçok çalışanın, karar verme sürecinde daha fazla rol almayı arzu ettiklerini ve kararlara katılımın, çalışanların iş memnuniyetini ve performansını artırıcı etkide bulunduğunu ifade etmişlerdir. Hatta bazı uygulamalı araştırmaların sonuçları, işgörenlerin örgütte etki yaratabilecek pozisyonda olmamalarına rağmen karar verme sürecine katılımı arzu ettiklerini ortaya koymuştur (Parnell ve Crandall, 2001, s.523).

Bakan ve Büyükbeşe (2005) katılımcı karar vermenin aşağıda sayılan yararların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ifade etmiştir.

1. Örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
2. Verimliliği artırır.
3. Birden fazla insanın aynı konu üzerinde uzmanlık bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini kullanmalarına imkan sağladığından dolayı alınan kararların kalitesini artırır.
4. Görüşlerine başvurulmuş insanların beklentilerini karşılamaya imkan sağladığından ve doğrudan iletişim kurabilmeyi kolaylaştırdığından daha iyi bir örgüt iklimi yaratılmasına neden olur.
5. Sonucunda kalite, performans ve motivasyonun artması ile örgüte duyulan güveni sağlamlaştırır.
6. Çalışanlara kararların nasıl verildiğini öğrenme imkanı tanır ve alınan kararlar üzerinde katılım sağlamayan çalışanların yaptıkları yorumların etkinliğini azaltır.
7. Çalışanların moral ve motivasyonlarını artırır.
8. Çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artırır.
9. Örgüte güven duygusunu geliştirir.
10. İşbirliğini artırır (Bakan ve Büyükbeşe, 2005, s.26-29).

Vroom (2000) otokratik bir karar verme anlayışından katılımın sağlandığı bir karar verme anlayışına doğru gidildikçe, katılımcılık faktörünün, örgüt içerisindeki potansiyel değerleri aşağıdaki üç yönden arttırdığını belirtmiştir. Bunlar:

1. Kişilere, daha üst örgütsel seviyelerde, problemlerin ve kararların içerisinde çalışma şansı tanıyarak, kişilerin bilgilerinin ve rekabetçi yönlerinin gelişmesini sağlar.
2. Kişilere, ekibin bir parçası olarak sorunların çözümüne ortak olma şansı sağlayarak ekip çalışması ve işbirliğini arttırır.
3. Kişilere kendi organizasyonlarına ilişkin önemli kararlarda bir ses olma imkânı vererek kişilerin kimliğini organizasyonel amaçları geliştirir (Vroom, 2000, s.86).

2.4. Karar Verme Stilleri ve Başlıca Yaklaşımlar

Bu başlık altında, karar verme stillerine ilişkin çeşitli yaklaşımlar açıklanmıştır. Karar verme stili; Bireyin karar verme durumunda soruna genel yaklaşımında tercih ettiği bireysel tarzıdır (Taşdelen, 2002, s.45). Karar verme stili, Izgar ve Yılmaz (2007) tarafından ise, bir karar verme durumunda bir kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu durum olarak tanımlanmıştır (Izgar ve Yılmaz, 2007, s.343).

İnsanlar arasındaki bireysel farklılıkların önemli nedenlerinden biri de karar verme stilleri açısından farklılaşmalarıdır. Driver' e (1979,1990) göre karar verme stili öğrenilmiş bir alışkanlıktır ve karara ulaşılırken seçeneklerin tanımlanması ve karar sırasında bilgiyi işleme stilleri arasındaki farklılıklar anahtar olmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde, karar verme stiline problem çözme, mesleki uygunluk, kimlik statüsü, karar verme stratejileri, algılanan anne-baba tutumu, cinsiyet, sosyo-ekonomik düzey, kendini algılama biçimi, problemlerle başa çıkma düzeyi ile ilişkili olduğu görülmektedir (Balkıs, 2007, s.70).

Bireyin karar verme stilleri, bireysel özellikleriyle de yakından ilişkilidir. Bireyler bu stilleri kullanırlarken, karar vermek için bilgi toplama aşamasında bu bilgileri özümsemek için hem kavramların hem de bilgilerin ayrıştırılması için daha önceden kullandıkları bilişsel stillerini temel alırlar. Karar verme stillerinin oluşmasında kişilik özelliklerinin yanında sosyo-kültürel faktörler de etkili olmaktadır. Bireylerin aile üyelerine, arkadaşlarına, yakın çevrelerine karşı kendilerini sorumlu hissettikleri ve böylesi sorumluluk duygusunun, nasıl karar verileceğini etkilediği söylenebilir. Aynı zamanda kararların kontrolü, içtepesel denetim ve kendine saygı ile yakından ilgili olduğu söylenebilir (Avşaroğlu ve Üre, 2007, s.94).

Kişilerin karar verme davranışına farklı yollardan yaklaştıkları bilinmektedir. Bazıları konu ile ilgili daha fazla bilgi edinerek açık analizler yaparken bazıları daha çok sezgiselliklerine güvenirler. Bazıları kararlarında başkalarının yönlendirmelerini beklerken, bazıları bağımsız olmayı bilhassa tercih ederler. Bazıları karar verme sürecine anında başlamayı tercih ederken, bazıları karar verme sürecinden kaçınmayı tercih ederler. Bu kişisel farkların algısal yeteneklerden ve zekadan bağımsız olduğu ancak daha çok motivasyon ve kişisel farklarla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Galotti ve ark., 2006, s.630).

McKenney ve Keen (1974), bireylerin karar verme için topladıkları bilgilerin organizasyonun yapısına göre birbirlerinden farklılaştığını ileri sürmüşlerdir. Bireyler karar verme sürecinde bilgi toplarken bu bilgileri özümsemek için hem kavramların, hem de bilgilerin ayrıştırılması için daha önceden yerleşmiş bilişsel stillerini temel alırlar. Bilgi işleme sürecinde karar vericiler problemi bir yapı olarak sistematik bir şekilde çözümlenmeye çalışırlar ya da tekrarlayan deneme yanılmalarla (sezgisel) çözüme ulaşırlar (Taşdelen, 2001, s.40-42).

Dunham ve Pierce'e (1989) göre karar verme stilindeki bireysel farklılıklar, karar hızı ile toplanan ve değerlendirilen bilgi miktarından kaynaklanır. Bireysel ve motivasyonel yüklemeler karar verme stillerini etkiler. Yüksek risk altındaki kişiler hızlı karar verme eğilimindedirler. Karar verme sürecinde bilgi toplama ve değerlendirmeye daha az zaman harcarlar (Taşdelen, 2001, s.40-42).

Payne, Bettman ve Johnson'a (1993) göre sosyal faktörler karar verme davranışını etkileyebilir. Örnek olarak, bireyler aile üyelerine, arkadaşlarına, yakın çevrelerine karşı kendilerini sorumlu hissederler. Böylesi sorumluluk duygusu nasıl karar verileceğini etkiler. Özel bir karar verme problemi için hangi karar stratejinin etkili olarak kullanılacağına olan inancımız üç temel faktör olarak sınıflandırılabilir: karar probleminin özelliği, bireyin özelliği, sosyal koşulların özelliği (Taşdelen, 2001, s.40-42).

Izgar ve Yılmaz, ise karar verme stillerinden şu şekilde bahsetmişlerdir: Bireyler karar verme sürecinde farklı stiller kullanmaktadırlar. Bireyler karar verme sürecinde; dikkatli, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stillerini kullanır. Dikkatli karar verme stilini uygulayan bireyler, karar vermeden önce özenle ilgili bilgiyi arar ve alternatifleri dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yapar. Kaçınan karar verme stilini uygulayan bireyler; karar vermekten kaçınır, kararları başkalarına bırakma eğilimindedir. Böylece sorumluluğu bir başkasına devrederek karar vermekten kurtulmaya çalışır. Erteleyici karar verme stilini uygulayan bireyler; kararı sürekli erteleme, geciktirme ve sürüncemede bırakmaya çalışır. Kararı geçerli bir neden olmaksızın sürekli ertelemeye çalışır. Panik karar verme stilini uygulayan bireyler, bir karar durumuyla karşı karşıya kaldıklarında kendilerini zaman baskısı

altında hissederler. Bunun sonucu olarak, düşüncesiz davranışlar sergileyip acele çözümlere ulaşma eğilimindedirler (Izgar ve Yılmaz, 2007, s.343).

Karar verme stilleri birçok farklı araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Rowe ve Mason (1987) tarafından da değişken karakterlerde dört farklı karar verme stili tanımlanmıştır.

Bunlar;

1. Direktif (directive): Otoriter, kişisel olmayan ve güç odaklı.
2. Analitik (analytical): Entelektüel, kişisel olmayan ve kontrol odaklı.
3. Kavramsal (conceptual): Anlayışlı, istekli, kişisel, uyumlu ve esnek.
4. Davranışsal (behavioural): Toplumsal, arkadaşça, destekleyici (Park, 1996, s.14).

Her ne kadar tümü aynı verimlilikte olmasa da karar vermek için birbirinden farklı birçok stil bulunmaktadır (Beach ve Mitchell, 1978, s.441). Karar verme kavramına ilişkin konuların genelinde olduğu gibi karar verme stillerinde de genel geçer, evrensel bir karar verme stilleri sınıflandırmasından bahsetmek mümkün olamamıştır. Birçok araştırmacı kendi bakış açısına göre farklı karar verme stilleri tanımlamıştır. Ancak, diğer stillere nazaran bilinirliği daha yüksek olan belli başlı stillerle ilgili yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

Yaklaşım	Karar Verme Stilleri
Dinklage Yaklaşımı	1- İçtepsel 2- Kaderci 3- Uygucu 4- Erteleyici 5- Bocalayıcı 6- Planlı 7- Sezgisel 8- Tutuk
Arroba Yaklaşımı	1- Düşünmeden 2- İtaatkar 3- Mantıklı 4- Duygusal 5- Sezgisel 6- Tereddütlü
Harren Yaklaşımı	1- Rasyonel 2- Sezgisel 3- Bağımlı
Kuzgun Yaklaşımı	1- Bağımlı 2- Kararsız 3- Mantıklı 4- İçtepsel
Scott & Bruce Yaklaşımı	1- Rasyonel 2- Sezgisel 3- Bağımlı 4- Kaçınma 5- Kendiliğinden-Anlık

Tablo: 2.3. Karar Verme Stillere İlişkin Başlıca Yaklaşımlar

2.4.1. Dinklage Yaklaşımı

Dinklage, mesleki gelişim ve planlamada sekiz farklı karar verme stili olduğunu belirlemiştir:

1. İçtepisel Karar Verici (Impulsive Decider): Sunulan ilk seçeneği kabul eder.
2. Kaderci Karar Verici (Fatalistic Decider): Kararlarını çevresel olay ve koşullara bırakır.
3. Uygucu Karar Verici (Compliant Decider): Kendi yerine başkalarının karar vermesini ister.
4. Erteleyici Karar Verici (Delaying Decider): Karar vermeyi öteleyerek düşüncelerini erteler.
5. Bocalayıcı Karar Verici (Agonized Decider): Bilgi toplama ve düşünmeye aşırı zaman harcar.
6. Planlı Karar Verici (Planning Decider): Bilişsel ve duygusal olarak dengeleme ile akılcı bir yaklaşım yapar.
7. Sezgisel Karar Verici (Intuitive Decider): Hislerine göre karar verir.
8. Tutuk Karar Verici (Paralytic Decider): Kararın sorumluluğunu kabul eder ama karar verme konusunda harekete geçemez (Nas, 2006, s.75).

2.4.2. Arroba Yaklaşımı

Arroba (1978), karar verme stillerini sanayi tesislerinde inceleyen ender bilim adamlarındandır. Arroba çalışmasında içerik analizi yöntemiyle karar verme stillerini ortaya çıkartmıştır. Çalışmada ayrıca, yöneticiler ile işçiler arasında karar verme stilleri konusundaki farkları araştırmış ve anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Çalışmanın daha sonra yapılan araştırmaların birçoğu ile benzer değişkenler göstermesi de ilginçtir. Yaptığı içerik analizinden sonra karar verme stillerine ait değişkenleri tespit etmiştir. Değişkenler üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen faktör gruplarının özellikleri aşağıda özetlenmiştir;

1. Düşünmeden Karar Verme Stili (No thought): Stilin adında anlaşılacağı gibi karar verirken hiç düşünmeden verilen bir karar stilinden bahsetmektedir. Karar verici olay ile ilgili ya çok az düşünmeyi gerekli görmektedir ya da düşünmeyi gerektirecek sebebi görme konusunda niyetli değildir.
2. İtaatkar Karar Verme Stili (Compliant): İtaatkar karar verme stilinde, karar vericinin pasiflik derecesini veya daha önce verilmiş bir karara uyumunu göstermektedir.

Burada beklentiler doğrultusunda hareket ederek ‘Benden istendi ben de yaptım’ mantığı hakimdir.

3. Mantıklı Karar Verme Stili (Logical): Nesnellik ön plandadır. Amaçlar gözden geçirilir, alternatifler değerlendirilir, son olarak nesnel olarak hangi seçeneğin en iyisi olduğuna karar verilir.
4. Duygusal Karar Verme Stili (Emotional): Karar verici hislerine göre davranır. Alternatifler değerlendirilse de, karşılaştırılsa da karar verici son kararında öznel olarak neden hoşlanıyorsa ona göre kararını verir.
5. Sezgisel Karar Verme Stili (Intuitive): Karar verici burada duygularına ve kaderci yaklaşıma güvenir. Karar verici genellikle, ‘Neden böyle yaptım bilmiyorum’, ‘Fakat doğru hissetmişim’ veya ‘Kaçınılmaz göründü’ gibi düşünür. Karar verici burada aktif karar vermesine rağmen içsel bazı zorlamaların yönetimindedir.
6. Tereddütlü Karar Verme Stili (Hesitant): Karar verici son ana kadar hangi alternatife karar vereceğini belirleyemez. Bu stilin en belirgin özelliği, kesin karara ulaşma konusunda tecrübe kazanılmasının zor olmasıdır (Nas, 2006, s.72-73)

2.4.3. Harren Yaklaşımı

Harren (1979) tarafından geliştirilen yaklaşımda üç farklı karar verme stili tanımlanmıştır. Ölçüm aracı olarak geliştirilen ölçekte, her biri 10 maddeden oluşan değişkenin bulunduğu üç alt ölçek yer almaktadır (Westcot, 1991, s.29). Bu yaklaşımda belirtilen karar verme stilleri aşağıdaki gibidir:

1. Rasyonel Stil (Rational) : Bu stil, önceden verilmiş olan kararların sonraki kararlar üzerindeki etkilerini algılayabilme ve anlayabilme yeteneğidir. Stil ardışık kararların nasıl başlayıp nasıl sonlandığı konusunda bilgi sahibi olabilmek açısından geniş bir zaman perspektifine ihtiyaç duyar.
2. Sezgisel Stil (Intuitive) : Gelecek olaylar hakkında kestirmeler yapma konusunda ve bilgi toplamada eksiklikler vardır. Karar ile ilgili mantıksal değerlendirmeler ya çok az ya da hiç yapılmaz. O anki duygusal faktörler, içtepisellik, fanteziler bu stile hizmet eder.
3. Bağımlı Stil (Dependent) : Bağımlı karar vericiler, ağırlıklı olarak başkalarının beklentileri ve isteklerinin etkisinde kalarak pasif bir şekilde uyumlu karar verirler. Bu tip stilde karar verici yüksek bir seviyede kendisinin sosyal olarak onaylanmasına ihtiyaç duyar (Nas, 2006, s.83-84).

2.4.4. Kuzgun Yaklaşımı

Kuzgun, karar verme davranışlarını belirlerken karar verme konusunda esas aldığı boyutları aşağıdaki şekilde belirtmektedir;

1. Seçenekleri incelerken sistematik ve ayrıntılı inceleme yapma veya ani karar verme.
2. Karar verirken isteklere öncelik verme veya başkalarının önerilerine öncelik verme.
3. Karar verdikten sonra kararı değiştirmeme veya kararı sık sık değiştirme.

Kuzgun bu boyutlara göre, ‘Bağımlı’, ‘Kararsız’, ‘Mantıklı’, ‘İçtepisel’ karar verme stillerini ifade etmiştir. Daha sonra yaptığı çalışmalarda aşağıdaki karar verme stillerini şu şekilde tanımlamıştır;

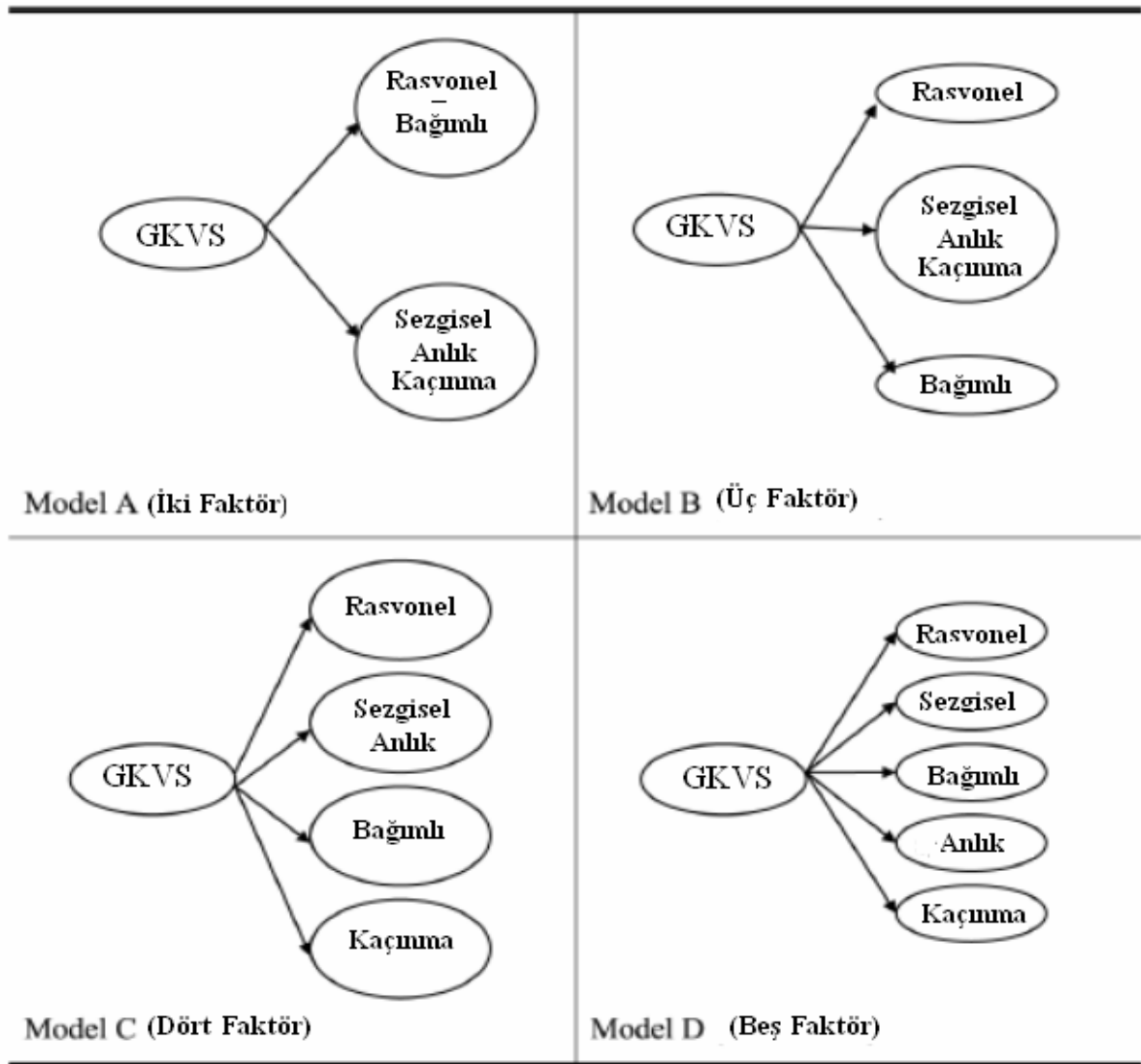
1. Bağımlı: Karar verirken başkalarının önerilerine önem verme, başkalarının doğruyu bildiklerine inanma.
2. Kararsız: Verdiği kararı hemen değiştirmek isteme, hiçbir karardan hoşnut olmama.
3. Mantıklı: Karar verirken seçenekleri dikkatli inceleme ve her birinin olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirme.
4. İçtepisel: Karar verirken istekleri ön plana alma ve hoş giden seçeneğe hemen yönelerek karar verme (Kuzgun ve Bacanlı, 2005, s.11-12).

2.4.5. Scott ve Bruce Yaklaşımı

Scott ve Bruce (1995), kendilerinden önce, karar verme stilleri üzerine yapılan ve karar vermeyi, ‘kişinin karar verme durumuyla karşı karşıya kaldığında sergilediği öğrenilmiş ve alışılmış yanıt’ olarak tanımlayan bütün çalışmaları birleştirmeye çalışmışlardır. Ayrıca karar verme stilleri ile ilgili olarak o güne dek oluşturulan kavramsal iskeletin açık ve net olmadığını, karar verme stilleri alanıyla ilgili bütün çalışmaların neticesinde de konuyla ilgili faydalı enstrümanların ve sentezlenmiş verilerin yeterince oluşmamış olduğunu işaret etmişlerdir (Thunholm, 2004, s.932-933). Scott ve Bruce bu tespitlerinin ardından kendi yaklaşımlarını oluşturmaya çalıştılar ve ortaya ‘General Decision-Making Style’ (GDMS), Türkçe ifadesiyle ‘Genel Karar Verme Stili’ (GKVS) çıktı.

Spicer ve Smith (1995), GKVS’nin gelişimine ilişkin olarak, Şekil 2.5 ile ilgili şunları ifade etmektedirler: Model A, iki farklı karar verme stilini tanımlamaktadır; rasyonel-bağımlı ve sezgisel-anlık-kaçınma. Öğeleri iki ölçeğe ayırmak analitik/rasyonel ve sezgisel karar verme arasındaki temel farkı ifade etmektedir. Model B’de bağımlı stil, Haren’in

(1979), Scott ve Bruce (1995)'dan öncekiler için bir anahtar olan, üç stili tanımladığı araştırmasından temellenerek rasyonel stilden ayrılmıştır. Model C de ise kaçınma stili gruptan ayrılarak dört farklı stil tanımlanmış, kendiliğinden-anlık stil ise yine sezgisel stilin bir parçası olarak kalmıştır. Scott ve Bruce (1995)'un oluşturmuş olduğu final modelinde (Model D) ise beş farklı karar verme stili ortaya koyulmuştur (Spicer ve Smith, 2005, s,139-140).



Şekil: 2.5. Karar Verme Stillerinin Dört Farklı Modeli

(Spicer ve Smith, 2005, s,139)

Scott ve Bruce (1995) karar vermede, karar verme görevi ve çevrenin etkisinden daha çok, karar verme davranışındaki münferit farklarla ilgilenmişler ve beş farklı karar verme stili tanımlamışlardır, Bunlar:

1. Rasyonel Stil (Rational): Karar vermeye mantıksal ve yapısal bir yaklaşımın olduğu durumdur.

2. Sezgisel Stil (Intuitive): Karar vermede sezgilerin, duyguların ve diğer soyut faktörlerin etkin olduğu durumdur.
3. Bağımlı Stil (Dependent): Karar vermede diğer kişilerin yönlendirme ve desteğinin etkin olduğu durumdur.
4. Kaçınma Stili (Avoidant): Karar verme davranışından kaçınmanın ve karar vermeyi ertelemenin baskın olduğu durumdur.
5. Kendiliğinden-Anlık Stil (Spontaneous): Fazla düşünmeksizin ve ani karar verme davranışının baskın olduğu durumdur (Scott ve Bruce, 2005, s.820).

Hulderman (2003) da polis memurlarının karar verme stilleri ve öğrenme stratejileri ile üzerine Oklahoma State University’de 2003 yılında tamamlamış olduğu doktora tezinde Scott ve Bruce (1995)’un ortaya koymuş olduğu karar verme stilleri ile ilgili olarak Spicer ve Smith (2005)’in açıklamasına benzer şekilde şunları ifade etmiştir;

Scott ve Bruce (1995) her bir karar verme stilini davranışsal temeller üzerine şekillendirmişlerdir. Buna göre rasyonel karar verme stili ‘kişinin alternatifleri mantıklı bir değerlendirme sürecinden geçirmesi’, sezgisel karar verme stili ‘kişinin karar verme sürecinde ağırlıklı olarak duygu ve sezgilerini kullanması’, bağımlı karar verme stili ‘kişinin karar verme sürecinde diğer kişilerin tavsiye ve yönlendirmelerine odaklanması’, kaçınma karar verme stili ‘kişinin karar verme davranışından kaçınma eğilimi göstermesi’, kendiliğinden-anlık karar verme stili ise ‘kişinin acilen karar verme sürecini sonlandırma eğilimi göstermesi’ olarak tanımlanmıştır (Hulderman, 2003, s.5).

Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği, (GKVSÖ) Scott ve Bruce (1995) tarafından kişilerin kullanmayı tercih ettikleri karar verme stilini tespit etmek için geliştirilmiştir (Sanders, 2008, s.42).

GKVSÖ, başlangıçta, davranışları ifade eden 37 madde halinde geliştirilmiştir. Ancak yapılan faktör analizinin sonucunda ölçek maddelerinin 25’ e indirilmesi gerekmiştir. Bu çalışmaların sonucundan GKVSÖ’nün orijinal formu 25 maddeden oluşmuş ve aşağıdaki alt boyutları içeren bir ölçek haline gelmiştir. 25 maddeli orijinal GKVSÖ’nün alt boyutları;

1. Rasyonel karar verme stili
2. Sezgisel karar verme stili
3. Bağımlı karar verme stili
4. Kendiliğinden-anlık karar verme stili
5. Kaçınma karar verme stildir.

Bu alt boyutlara ilişkin GKVSÖ'deki maddeler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

1. Rasyonel Karar Verme Stili: 1, 2, 3, 4, 5.
2. Sezgisel Karar Verme Stili: 6, 7, 8, 9, 10.
3. Bağımlı Karar Verme Stili: 11, 12, 13, 14, 15.
4. Kaçınma Karar Verme Stili: 16, 17, 18, 19, 20.
5. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili: 21, 22, 23, 24, 25.

Ölçek maddeleri; 'kesinlikle katılmıyorum' (1), 'katılmıyorum' (2), 'kararsızım' (3), 'katılıyorum' (4), 'kesinlikle katılıyorum' (5) şeklinde sıralanmış likert tipi 5'li bir derecelemeye göre puanlanmaktadır (Kao ve Kao, 2007, s.76).

Araştırmada, dört ayrı gruba uygulama yapılmıştır. Ölçek için ilk araştırma örneklem 1 ile yapılmıştır ve sonraki örneklem yapısal olarak ikinci kere kullanılarak araç sadeleştirilmiş ve geçerlilik değerlendirilmesi yapılmıştır. Örneklem 1441 subaydan oluşmaktadır; ortalama olarak özellikleri 33 yaşında, fakülte diplomasına sahip, evli ve askeri serviste ortalama 9,8 yıldır bulunmaktadır. İkinci örneklem ABD'nin orta bölgesinde büyük bir üniversitenin 84 öğrencisinden oluşmaktadır. Genellikle 25 yaşında, tam günlük öğrenci, part-time çalışan ve ortalama 2,3 yıldır üniversitedirler. %56'sı erkek, %44'ü kadındır. Örneklem 3, işletme eğitimi alan ve ABD'nin orta bölgesinde büyük bir üniversitenin 229 öğrencisinden oluşmaktadır. Ortalama 22 yaşında, tam günlük öğrenci, iki yıldan az tam gün çalışma tecrübeleri vardır. %61'i erkek, %30'u kadındır. Örneklem 4189 mühendis ve teknik elemandan oluşmaktadır. Amerikan endüstri firmasında (R&D) görevlidirler. Genel olarak 42 yaşında, 15,7 yıldır firmada çalışmaktadırlar. Bu örneklem grubunun %21'i 2 yıllık üniversite %24'ü fakülte, %20'si yüksek lisans ve %21'i doktora diplomasına sahiptir. (Scott ve Bruce , 1995, Akt: Taşdelen, 2002, s.40).

Scott ve Bruce (1995) yapmış oldukları bu çalışmaların neticesinde, karar verme stillerinin birbirinden bağımsız oldukları fakat bu stillerin birbirinden tamamen de farklı olmadıkları ve bireylerin önemli kararlarını verecekleri zaman tek bir stil kullanmadıkları, bunun yerine bütün bu stillerin bir kombinasyonunu kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır. (Thunholm, 2004, s.932-933).

Scott ve Bruce (1995)'un geliştirmiş oldukları Karar Verme Stilleri Ölçeği kullanılarak birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir;

Russ ve arkadaşları (1996) yöneticilerin karar verme stilleri ve performansları arasındaki ilişkileri araştırırken GKVSÖ'yü kullanmıştır. Loo, (2000) tarafından GKVSÖ'nün değişkenleri ile sosyal beğenilirlik (social desirability), çatışma-yönetimi (conflict-

management) ve insani değerler (values) değişkenlerini karşılaştırmıştır. Taşdelen (2002) doktora tezinde öğretmenlerin psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stillerini araştırırken GKVSÖ'yü kullanmıştır. Hulderman (2003) polis memurlarının karar verme stilleri ve öğrenme stratejileri üzerine Oklahoma State University'de 2003 yılında tamamlamış olduğu doktora tezinde GKVSÖ'yü kullanmıştır. Kao (2005) Çin'deki Tayvanlı yöneticilerin liderlik stilleri ve karar verme stillerini inceleyen doktora tezi çalışmasında GKVSÖ'yü kullanmıştır. Thunholm, (2004) tarafından GKVSÖ'nün değişkenleri ile "basit özsaygı", "kazanılan özsaygı", "hareket kontrol", "eğitilebilme", "sosyal arzu" değişkenleri karşılaştırılmıştır. Sanders (2008) ABD, Oklahoma eyaleti, Tulsa şehrindeki 'One-Stop Career Center' isimli şirketin müşterilerinin karar verme stillerini, kullandıkları biliş yollarını ve öğrenme stratejilerini tespit etmek için yaptığı doktora tezi çalışmasında GKVSÖ'yü kullanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BATI ANTALYA BÖLGESİNDE BULUNAN BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDEKİ ÇEŞİTLİ DEPARTMAN YÖNETİCİLERİNİN KARAR
VERME STİLLERİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Karar verme kavramının insanların ve örgütlerin hayatındaki önemi üzerinde tartışmak bu noktadan sonra şüphesiz ki yersiz olacaktır. Bu çalışmanın birçok ayrı başlığının altında karar verme kavramının insan ve işletme hayatı açısından önemi farklı açılardan açıklanmaya çalışılmıştır. Karar verme konusunun bu kadar önemli olduğunun bilincinde olmak da aslında konunun kendisi kadar önemlidir. Çalışmanın içerisinde de birçok kez açıklandığı gibi karar verme, bir eylemin kalbinde yer almakta ve eylemler verilen kararların doğrultusunda şekillenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, hem insanların bireysel yaşantılarındaki eylemlerinin hem de işletmelerinin yaşantılarındaki eylemlerinin tamamen kararlara dayandığını söylemek doğru bir tespit olacaktır.

Bu çalışmada, beş yıldızlı otellerde çalışmakta olan çeşitli departman yöneticilerinin karar verme stillerini ve karar verme stilleri ile yöneticilerin bazı demografik kriterlerinin arasında önemli ilişkiler olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

‘Batı Antalya Bölgesi’nin tanımlanması: Bu çalışmada, Antalya il merkezinin batısından başlayan ve Muğla ili sınırlarına kadar, sahil şeridindeki Antalya il sınırları içerisinde bulunan tüm ilçe ve beldeler ‘Batı Antalya Bölgesi’ olarak tanımlanmıştır. Batı Antalya Bölgesinde bulunan ilçe ve beldeler Antalya il merkezinin batısından başlanarak Muğla sınırlarına doğru şu şekilde sıralanmıştır;

1. Beldibi
2. Göynük
3. Kemer
4. Kiriş
5. Çamyuva
6. Tekirova

7. Kumluca
8. Finike
9. Demre
10. Kaş
11. Kalkan

Bu araştırmanın evrenini yukarıda coğrafi olarak tanımlanan, Batı Antalya Bölgesinde bulunan, Kültür ve Turizm Bakanlığında belgeli tüm beş yıldızlı otellerdeki önbüro departmanı, yiyecek-içecek departmanı ve insan kaynakları departmanı yöneticileri oluşturmaktadır. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün web sitesinde yayınlanan 31.12.2008 tarihli son istatistiklere göre (<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr> 15.04.09) yukarıda 'Batı Antalya Bölgesi' olarak tanımlanan alanda bulunan beş yıldızlı otel sayısı 43'tür. Araştırmanın başlangıcında, 'Batı Antalya Bölgesi'nde bulunan 43 beş yıldızlı otel işletmesinin tümünde bulunan önbüro departmanı yöneticileri, yiyecek-içecek departmanı yöneticileri, kat hizmetleri departmanı yöneticileri ve insan kaynakları departmanı yöneticilerinin araştırmaya dahil edilmesi hedeflenmiştir. Ancak 43 otel işletmesinin 39'unda araştırma yapılabilmektedir. Bu araştırmanın yapılabildiği 39 otel işletmesinde ise ulaşılabilen kat hizmetleri departmanı yöneticilerinin toplam sayısı ulaşılabilen diğer departman yöneticilerinin sayısından çok daha az olduğu ve bu yetersiz sayının departmanlar arası bir kıyaslamaya olanak veremeyeceği düşünüldüğü için kat hizmetleri departmanı yöneticilerine ilişkin bulgular araştırmadan çıkartılmıştır. Anket uygulaması yapılabilen 39 işletmeden 37'sinde insan kaynakları departmanı, 33'ünde önbüro departmanı, 32'sinde de yiyecek-içecek departmanı yöneticilerine ulaşılmış, toplamda 102 anket elde edilmiştir.

Seçilen departmanların tespit edilmesinde, departmanların otel işletmelerinin asli fonksiyonlarını yerine getiren departmanlar olmasına dikkat edilmiş, önbüro ve yiyecek-içecek departmanları bu bakış açısıyla araştırmaya dahil edilmiştir. İnsan kaynakları departmanının araştırmaya dahil edilmesinin sebebi ise, turizm sektörünün emek-yoğun bir sektör olması, otel işletmesindeki operasyonların çok büyük bir çoğunluğunun hizmet eylemi ile yerine getiriliyor olması, insan ögesinin bu kadar önemli ve ön planda olduğu bir sektörde de, insan kaynakları departmanı yöneticilerinin alacağı kararların otel işletmesinde yaratacağı etkilerin, en az otel işletmelerinin yukarıda belirtilen asli departman yöneticilerinin kararları kadar önemli olduğunun düşünülmesidir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında araştırmanın nasıl yapıldığına ve araştırmada kullanılan veri toplama aracının güvenilirliği ve geçerliğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmacı, araştırmanın evreninde bulunan tüm otel işletmelerindeki ilgili departman yöneticilerini tek tek ziyaret ederek anketin uygulanmasını sağlamıştır. Departman yöneticilerine öncelikli olarak Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Türkçe'ye çevrilerek çeşitli araştırmalarda uygulanmış olan 'Karar Verme Stilleri Ölçeği' verilerek tüm soruları yanıtlamaları sağlanmıştır. 'Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin ardından ise araştırmacı tarafından, departman yöneticilerine ilişkin bazı demografik bilgileri tespit etmek amacıyla hazırlanmış olan 'Kişisel Bilgi Formu'nun doldurulması sağlanmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, departman yöneticilerinin karar verme stilleri; 'Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği' (GKVSÖ) ile (Scott ve Bruce , 1995) ölçülmüştür. Bu araştırmada departman yöneticilerinin karar verme stillerini tespit etmek amacıyla hangi ölçeğin kullanılmasının daha sağlıklı sonuçlar vereceği geniş kapsamlı bir şekilde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Scott ve Bruce (1995) ölçeği kullanılarak yapılan yurtdışı çalışmalardan bazılarının da bu çalışmadakine benzer şekilde yöneticilere uygulanmış olması bu ölçeğin diğer ölçeklere tercih edilmesinde etkili olan faktörlerden biri olmuştur. Aynı zamanda ölçeğin uluslar arası birçok çalışmada kullanılmış olduğunun tespit edilmesi de bu ölçeğin diğer ölçeklerden daha güçlü bir yönü olarak değerlendirilmiştir. Yine ölçekte ortaya konan karar verme stillerinin nicelik ve nitelik olarak diğer ölçeklerde ortaya konan karar verme stillerinden daha kapsamlı ve yeterli sayıda olduğu değerlendirilmiştir.

Ölçeğin başlıca bu yönlerinin alternatiflerine nazaran daha güçlü olduğu yönünde bir kanaatin oluşması, bu ölçeğin tercih edilmesinde etkili olmuştur.

Bu araştırmada diğer bir veri toplama aracı olarak da departman yöneticilerinin bazı demografik özelliklerini tespit etmek için araştırmacı tarafından geliştirilen 'Kişisel Bilgi Formu' kullanılmıştır.

3.5. Orijinal Genel Karar Verme Stilleri Ölçeğine İlişkin Bilgiler

GKVSÖ, bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir.

Başlangıçta, davranışları ifade eden 37 madde kavramsal tanımlamalar kullanılarak geliştirilmiştir. Faktör analizi ile ölçek maddeleri 25' e indirilmiştir.

GKVSÖ'nün 25 maddeli orijinal formu; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kendiliğinden-anlık ve kaçınma karar verme stilleri ile beş alt boyut içeren bir yapı almıştır. Bu alt boyutlar ve ilgili maddeler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- 1- Rasyonel Karar Verme Stili: 1, 2, 3, 4, 5.
- 2- Sezgisel Karar Verme Stili: 6, 7, 8, 9, 10.
- 3- Bağımlı Karar Verme Stili: 11, 12, 13, 14, 15.
- 4- Kaçınma Karar Verme Stili: 16, 17, 18, 19, 20.
- 5- Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili: 21, 22, 23, 24, 25.

Ölçek maddeleri; “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4), “kesinlikle katılıyorum” (5) şeklinde sıralanan likert tipi 5’li bir dereceleme göre puanlanmaktadır.

Araştırmada, dört popülasyon grubuna uygulama yapılmıştır. Ölçek için ilk araştırma örneklem 1 ile yapılmıştır ve sonraki örneklem yapısal olarak ikinci kere kullanılarak araç sadeleştirilmiş ve geçerlilik değerlendirilmesi yapılmıştır. Örneklem 1441 subaydan oluşmaktadır; ortalama olarak özellikleri 33 yaşında, fakülte diplomasına sahip, evli ve askeri serviste ortalama 9,8 yıldır bulunmaktadır. İkinci örneklem Amerika Birleşik Devletleri'nin orta bölgesinde büyük bir üniversitenin 84 öğrencisinden oluşmaktadır. Genellikle 25 yaşında, tam günlük öğrenci, part-time çalışan ve ortalama 2,3 yıldır üniversitedirler. %56'sı erkek, %44'ü kadındır. Örneklem 3, işletme eğitimi alan ve Amerika Birleşik Devletleri'nin orta bölgesinde büyük bir üniversitenin 229 öğrencisinden oluşmaktadır. Ortalama 22 yaşında, tam günlük öğrenci, iki yıldan az tam gün çalışma tecrübeleri vardır. %61'i erkek, %30'u kadındır. Örneklem 4189 mühendis ve teknik elemandan oluşmaktadır. Amerikan endüstri firmasında (R&D) görevlidirler. Genel olarak 42 yaşında, 15,7 yıldır firmada çalışmaktadırlar. Bu örneklem grubunun %21'i 2 yıllık MYO, %24'ü fakülte, %20'si yüksek lisans ve %21'i doktora diplomasına sahiptir. %92'si erkektir. (Scott ve Bruce , 1995, Akt: Taşdelen, 2002, s.40).

“Ölçekler katılımcılara doğal ortamlarında (sınıf ve iş yeri) uygulanmıştır, diğerleri posta veya kişilerden toplanmıştır. Katılımcılar gönüllüdür, yanıtlarında mümkün

olabildiğince dürüst olmaları desteklenmiştir ve yanıtları gizli kalacağı konusunda güvence verilmiştir.” (Scott ve Bruce , 1995, Akt: Taşdelen, 2002, s.41).

3.5.1. Orijinal Genel Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Güvenirliği ve Faktör Yapısı

“Faktör analizi (principal axis factoring with varimax rotatation), karar verme stili ölçeğinin boyutsal değerlendirmesi için kullanılmıştır. İki bağımsız örneklem grubunun yanıtlarının sağlamasından faktör yapısının güvenirligi çıkartılmıştır.

İlk olarak 37 maddenin faktör analizinin yapısının tanımlama aşaması sırasında subay örnekleminin verileri yol gösterici olmuştur. Başlangıçta dört faktör hipotez olarak öne sürülmüştür. Bununla birlikte beş faktör kritik noktada iki madde altında toplanmıştır ve beş karar verme stili ortaya çıkmıştır. Bu iki maddenin içeriğinin yoklanması kendiliğinden-anlık ile bağlantılı olarak açıklanmaktadır. Çünkü kendiliğinden-anlık örneklem 1 de olası bir stil olarak tanımlanmıştır. 37 maddenin faktör yapısı ve içerik incelemesi, burada faktör yapısında küçük bir değişikliğe, ölçekte örneklem eşitliğine veya ölçek maddelerinin azaltılması ile iç tutarlılığın sağlanmasını önermiştir. Madde analizi ile ölçek 25 maddeye indirilmiştir. Sonrada faktör analizi üç örneklemin her birini verileri ile yapılmıştır.

Üç örneklem grubunun tümünde faktör yükleri oldukça benzerdir. Analizler sonucunda ölçekteki maddelerin özdeğeri (eigen) 1'in üzerinde olan beş faktörde toplandığı toplam varyansın %45'ini açıkladığı görülmüştür. Tüm maddeler .40 üzerinde faktör yükü göstermiştir. Madde toplam korelasyonu örneklem 1 için 20 madde üzerinden ölçümü %50, 25 madde üzerinde madde toplam korelasyonu açıklaması örneklem 2 için %63, Örneklem 3 için %58' dir . Örneklem 2 ve 3 den alınan verilerin faktör analizi ayrı olarak yapılmıştır. Her iki durumda beş faktörün çözümünde örneklem 1 için 37 maddenin tümü .40'ın üstünde faktör yükü bulunmuştur. Toplam varyans analizinde, örneklem 2 ve 3 %54 ve %48 güvenilir olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin tüm örneklem gruplarında yüksek derecede güvenilir olduğu görülebilir. Rasyonel ve kaçınma karar verme stilleri arasındaki negatif korelasyon Philipps'in (1984) rasyonel karar vericiler problemlere eğilmeyi kaçınmaya tercih eden bir eğilim gösterirler yargısını desteklemektedir (askeri ofis ve üniversite öğrencileri örneklemleri). Bununla birlikte Philipps'in ve diğerlerinin (1984) yargısına zıt olarak bağımlı karar vericiler probleminden kaçınmada sezgisel veya rasyonel karar vericilere benzer değildir. Bu çalışma da bağımlı karar vericiler daha fazla kaçınan karar vericilere benzer bulunmuştur. Bu sonuçlar Harren'in (1979) bağımlı karar vericilerin karardan kaçınan karar vericilere göre pasif olduğu görüşünü desteklemektedir. Ayrıca, karar verme stilleri arasında anlamlı ilişkiler var olsa da korelasyon

modeli, beş alt boyutun kavramsal olarak bağımsız olduğunu göstermektedir.” (Scott ve Bruce , 1995, Akt: Taşdelen, 2002, s.42).

Alt Ölçekler	Örneklem 1	Örneklem 2	Örneklem 3	Örneklem 4
Rasyonel	.82	.79	.77	.85
Sezgisel	.78	.84	.83	.79
Bağımlı	.68	.83	.80	.86
Kaçınma	.93	.93	.94	-
Kendiliğinden-Anlık	-	.87	.87	-

Tablo: 3.1. Orijinal Genel Karar Verme Stili Alt Ölçeklerinin İç Tutarlılık

Değerleri (Cronbach's Alpha)

(Scott ve Bruce , 1995, Akt: Taşdelen, 2002, s.42)

3.5.2. Orijinal Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin Kapsam Geçerliği

“Geniş bir ampirik ve teorik literatür araştırmasından sonra Karar Verme Stili Ölçeği için kullanılan maddeler seçilmiştir. Literatür tarafından tanımlanan tüm olası karar verme stilleri çeşitleri ve öncelikli olarak literatürün işaret ettiği özel stilleri öneren davranışlarla bağlantılı olarak yazılmıştır. Maddeler davranış tanımlamasının uygunluğu için bağımsız araştırmaların bir kaçı tarafından sınanmıştır. Böylece ölçeğin kapsam ve görünüş geçerliliğine sahip olduğu yargısına varılmıştır.” (Scott ve Bruce , 1995, Akt: Taşdelen, 2002, s.44).

3.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırmadan elde edilen bulgular beş grup altında toplanarak açıklanmıştır, bu gruplar;

1. Uygulanan karar verme stilleri ölçeğinden elde edilen bulgular
2. Karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılara ilişkin bulgular
3. Demografik bulgular.
4. Departman yöneticilerinin kullanmış oldukları karar verme stiline ilişkin bulgular
5. Hipotezlere ilişkin bulgulardır.

3.6.1. Uygulanan Karar Verme Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Bulgular

Bu başlık altında, araştırmada kullanılan ‘Karar Verme Stilleri Ölçeği’nden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Bu bölümden itibaren, araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar açıklanmaktadır. Ancak sonuçlar çok yalın bir şekilde açıklanmaya çalışılmış, elde edilen sonuçlarla ilgili yorumlar, bu başlıklar altında değil ‘tartışma ve yorum’ başlığı altında yapılmıştır.

3.6.1.1. Uygulanan Karar Verme Stilleri Ölçeği’nin Faktör Yapısı

Orijinal Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği’nin Türkçe’ye çevrilmiş hali araştırma doğrultusunda uygulandıktan sonra, elde edilen veriler SPSS 11.0 istatistik paket programına girilmiş, yapılan faktör analizinin sonucu Tablo 3.2’de belirtilmiştir. Analizler sonucunda ölçekteki tüm maddelerin beş faktörde toplandığı toplam varyansın %59.751’ini açıkladığı görülmüştür.

	Anketteki Soru Numarası	1	2	3	4	5
KAÇINMA	19	0,8568				
	17	0,8272				
	18	0,7843				
	20	0,7307				
	24	0,4478				
SEZGİSEL	7		0,7425			
	8		0,7399			
	10		0,7080			
	6		0,6508			
	9		0,6396			
	11		0,6146			
	12		0,5864			
	25		0,5620			
RASYONEL	3			0,8255		
	4			0,7322		
	5			0,7227		
	1			0,6197		
	2			0,5476		
KENDİLİĞİN-DEN - ANLIK	23				0,6678	
	16				-0,5301	
	21				0,4751	
	22				0,4517	
BAĞIMLI	14					0,7521
	13					0,6482
	15					0,4029

Tablo: 3.2. Karar Verme Stilleri Ölçeğindeki Maddelerin Faktör Yükleri

Uygulanan Orijinal Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin faktör yükleri dağılımı Orijinal Karar Verme Stilleri ölçeğine büyük oranda benzerlik göstermekle beraber kısmen de olsa farklılaşmıştır.

Buna göre ölçekteki sorular karar verme stillerine göre şu şekilde dağılmıştır;

- 1- Rasyonel Karar Verme Stili: 1, 2, 3, 4, 5.
- 2- Sezgisel Karar Verme Stili: 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 25.
- 3- Bağımlı Karar Verme Stili: 13, 14, 15.
- 4- Kaçınma Karar Verme Stili: 17, 18, 19, 20, 24.
- 5- Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili: 16, 21, 22, 23.

Yukarıdaki Tablo 3.2’de de belirtildiği gibi, 1. Faktör; “Kaçınma Karar Verme Stili”, 2. Faktör; “Sezgisel Karar Verme Stili”, 3. Faktör; “Rasyonel Karar Verme Stili”, 4. Faktör; “Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili”, 5. Faktör; “Bağımlı Karar Verme Stili” şeklinde oluşmuştur.

3.6.1.2. Uygulanan Karar Verme Stilleri Ölçeği’nin Güvenirliği

Bireylerin aynı test kullanılarak, aynı ve/ya da değişik zamanlarda o test maddelerine verdiği yanıtların tutarlılığı ya da değişmezliği testin güvenilirliğidir. Testin güvenilirliği yanıtlar arası tutarlılıktır (Taşdelen, 2002, s.48).

Karar Verme Stilleri Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,7369 olarak bulunmuştur. Bu katsayı ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca her bir alt ölçeğin güvenilirlik katsayıları analiz edilmiştir. Bu analizlerin sonucunda Rasyonel Karar Verme Stili alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,8090, Sezgisel Karar Verme Stili alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,8241, Bağımlı Karar Verme Stili alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,4884, Kaçınma Karar Verme Stili alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,8674, Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,7521 olarak bulunmuştur. Araştırmanın örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek içinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO ölçütü, 0.90-1.00 arasında ‘mükemmel’, 0.80-0.89 arasında ‘çok iyi’, 0.70-0.79 arasında ‘iyi’, 0.60-0.69 arasında ‘orta’, 0.50-0.59 arasında ‘zayıf’ ve 0.50’in altında olduğunda kabul edilemezdir (Akgül, 1997, s.581). Tablo 3.3’ deki sonuçlara bakıldığında araştırmanın örneklem yeterliliğinin ‘iyi’ durumda olduğu görülmektedir.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,738
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1228,645
	df	300
	Sig.	,000

Tablo: 3.3. Karar Verme Stilleri Ölçeğinin KMO and Bartlett’s Test Sonucu

3.6.1.3. Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Katsayılar

Korelasyonlar

		KACINMA	SEZGISEL	RASYONEL	ANLIK	BAGIMLI
KACINMA	Pearson Korelasyonu	1	,094	-,531**	,568**	-,224*
	Sig. (2-tailed)	,	,349	,000	,000	,024
SEZGISEL	Pearson Korelasyonu	,094	1	,091	,269**	,215*
	Sig. (2-tailed)	,349	,	,366	,006	,030
RASYONEL	Pearson Korelasyonu	-,531**	,091	1	-,262**	,290**
	Sig. (2-tailed)	,000	,366	,	,008	,003
KENDILIGINDEN -ANLIK	Pearson Korelasyonu	,568**	,269**	-,262**	1	-,126
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,008	,	,207
BAGIMLI	Pearson Korelasyonu	-,224*	,215*	,290**	-,126	1
	Sig. (2-tailed)	,024	,030	,003	,207	,

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo: 3.4. Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki Katsayıları

Tablo 3.4. incelendiğinde karar verme stilleri arasında genellikle anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Rasyonel karar verme stili ve kaçınma karar verme stili arasındaki ilişki negatif ($r = -,531$) ve 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Rasyonel karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili arasındaki ilişki negatif ($r = -,262$) ve 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Rasyonel karar verme stili ve bağımlı karar verme stili arasındaki ilişki pozitif ($r = ,290$) ve 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Rasyonel karar verme stili ve sezgisel karar verme stili arasındaki ilişki pozitif ($r = ,091$) ancak anlamsızdır. Sezgisel karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili arasındaki ilişki pozitif ($r = ,269$) ve 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Sezgisel karar verme stili ve bağımlı karar verme stili arasındaki ilişki pozitif ($r = ,215$) ve 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Sezgisel karar verme stili ve kaçınma karar verme stili arasındaki ilişki pozitif ($r = ,094$) ancak anlamsızdır. Bağımlı karar verme stili ve kaçınma karar verme stili arasındaki ilişki negatif ($r = -,224$) ancak 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Bağımlı karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili arasındaki ilişki negatif ($r = -,126$) ve anlamsızdır. Kaçınma karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili arasındaki ilişki pozitif ($r = ,568$) ve 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

3.6.2. Demografik Bulgular

Daha önce de açıklandığı gibi araştırmaya dahil edilebilen toplam beş yıldızlı otel sayısı 39'dur. Araştırmanın evreninde bulunan beş yıldızlı otel sayısı ise 43'dür. Sayısal olarak ifade etmek gerekirse, araştırmanın evreninde bulunan tüm beş yıldızlı otel işletmelerinin yaklaşık %91'ine ulaşılmıştır.

Ulaşılan departman yöneticilerinin oranı sayısal olarak incelendiğinde ise ortaya şöyle bir tablo çıkmaktadır: Araştırmanın evreninde bulunan 43 adet beş yıldızlı otel işletmesinde bulunan 43 ön büro departmanı yöneticisinin 33'üne, yani %76'sına, 43 yiyecek-içecek departmanı yöneticisinin 32'sine yani %74'üne, 43 insan kaynakları departmanı yöneticisinin 37'sine, yani %86'sına ulaşılmıştır. Araştırma doğrultusunda ulaşılan toplam departman yöneticisi sayısı 102'dir. Araştırmaya dahil edilen departman yöneticilerinin tüm evrendeki toplam sayısı, tüm işletmelerde belirtilen departmanlar için yalnız bir yöneticinin görev yapmakta olduğu düşünülürse 129'dur. Ulaşılan 102 departman yöneticisi toplam departman yöneticisi sayısının yaklaşık %80'ine denk gelmektedir.

Tablo 3.5.'de de gösterildiği gibi ulaşılan 102 departman yöneticisinin %36'sı insan kaynakları departmanı, %32'si önbüro departmanı, %31'i ise yiyecek-içecek departmanı yöneticisidir.

Departman			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İnsan Kaynakları	37	36.3	36.3
Onburo	33	32.4	68.6
Yiyecek-İçecek	32	31.4	100.0
Total	102	100.0	

Tablo: 3.5. Yöneticilerin Departman Dağılımları

Tablo 3.6.'da da gösterildiği gibi departman yöneticilerinin %86'lık bir oran ile çok büyük çoğunluğu bay yöneticilerden oluşurken, %13.7'lik bir kısmı da bayan yöneticilerden oluşmaktadır.

Cinsiyet			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bayan	14	13.7	13.7
Bay	88	86.3	100.0
Total	102	100.0	

Tablo: 3.6. Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları

Departman yöneticilerinin departmanlar bazında cinsiyet dağılımları incelendiğinde Tablo 3.7’de verilen sonuç ortaya çıkmıştır. Buna göre, bayan yöneticilerin en yüksek oranda olduğu tek departman insan kaynakları departmanıdır. Ortaya çıkan rakamlara göre yaklaşık olarak her üç insan kaynakları departmanı yöneticisinden biri bayandır. Bayan departman yöneticisinin tespit edilemediği tek departman ise yiyecek-içecek departmanıdır.

Departmana Göre Cinsiyet Çapraz Tablosu

			Departman			Total
			İnsan Kaynakları	Onburo	Yiyecek-İçecek	
Cinsiyet	Bayan	Sayı	11	3		14
		% Departman içi	29.7%	9.1%		13.7%
	Bay	Sayı	26	30	32	88
		% Departman içi	70.3%	90.9%	100.0%	86.3%
Total		Sayı	37	33	32	102
		% Departman içi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tablo: 3.7. Yöneticilerin Departmanlara Göre Cinsiyet Dağılımları

Tüm departman yöneticilerinin yaklaşık %80’i evli iken, yaklaşık %20’si bekindir.

Tablo 3.8

Medeni Hal

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	81	79.4	79.4
Bekar	21	20.6	100.0
Total	102	100.0	

Tablo: 3.8. Yöneticilerin Medeni Hal Dağılımları

Tablo 3.9.’da da gösterildiği gibi departman yöneticilerinin yaklaşık %73’lük bir kısmı 31-40 yaş aralığındadır. İkinci büyük yaş aralığı ise yaklaşık %15’lik bir oran ile 41-45 yaş aralığı grubudur. Ayrıca 25-30 yaş aralığı grubunda yer alan departman yöneticilerinin oranı da yaklaşık %10’dur. En küçük yaş grubu ise yaklaşık %3 ile 46 yaş ve üstü olan gruptur. Yani departman yöneticilerinin çok büyük çoğunluğu orta yaş grubuna mensupturlar.

Yas Araligi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 - 30	10	9.8	9.8
31 - 35	38	37.3	47.1
36 - 40	36	35.3	82.4
41 - 45	15	14.7	97.1
46 ve ustü	3	2.9	100.0
Total	102	100.0	

Tablo: 3.9. Yöneticilerin Yaş Aralığı Dağılımları

Ulaşılan departman yöneticilerinin %40.2 ile en büyük çoğunluğu en az lisans seviyesinde eğitim almıştır. İkinci büyük çoğunluğu ise, %30.4 ile önlisans seviyesinde eğitim alanlar oluşturmaktadır. Yine Tablo 3.10'da da görüldüğü gibi ilgili departmanların her dört yöneticisinden biri lise mezunudur.

Egitim durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	26	25.5	25.5
Onlisans	31	30.4	55.9
Lisans	41	40.2	96.1
Lisansustu	4	3.9	100.0
Total	102	100.0	

Tablo: 3.10. Yöneticilerin Eğitim Durumu Dağılımları

Departman yöneticilerinin eğitim seviyeleri incelendiğinde Tablo 3.11'de de görüldüğü gibi en yüksek oranda lisans seviyesinde eğitim almış yöneticiyi barındıran departman insan kaynakları departmanıdır. Lise seviyesinde eğitim almış departman yöneticilerinin ağırlıkta olduğu tek departman ise yiyecek-içecek departmanıdır.

Departmana Göre Eğitim Seviyesi Çapraz Tablosu

			Departman			Toplam
			İnsan Kaynakları	Onburo	Yiyecek-İçecek	
Eğitim durumu	Lise	Sayı	6	6	14	26
		% Departman İçi	16.2%	18.2%	43.8%	25.5%
	Onlisans	Sayı	11	10	10	31
		% Departman İçi	29.7%	30.3%	31.3%	30.4%
	Lisans	Sayı	18	15	8	41
		% Departman İçi	48.6%	45.5%	25.0%	40.2%
	Lisansustu	Sayı	2	2		4
		% Departman İçi	5.4%	6.1%		3.9%
Toplam		Sayı	37	33	32	102
		% Departman İçi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tablo: 3.11. Yöneticilerin Departmanlara Göre Eğitim Durumu Dağılımları

Yöneticilerin yaklaşık %60'lık bir oranla büyük bir çoğunluğunun turizm sektöründe 11 ila 20 yıl arasında deneyim sahibi oldukları görülmektedir. Turizm sektöründe 6 ila 10 yıl arası deneyim sahibi olan yöneticilerin oranı %17.6'dır. 5 yıl ve daha az deneyim sahibi olanların oranı %8.8 iken 21 yıl ve daha üstü deneyimli yöneticilerin oranı yaklaşık %14'dür.

Turizm sektorundeki toplam deneyim süresi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 - 5 yıl	9	8.8	8.8
6 - 10 yıl	18	17.6	26.5
11 - 15 yıl	31	30.4	56.9
16 - 20 yıl	30	29.4	86.3
21 yıl ve üstü	14	13.7	100.0
Total	102	100.0	

Tablo: 3.12. Yöneticilerin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Süresi Dağılımları

Tablo 3.13'de de görüldüğü gibi departman yöneticilerinin departmanlar bazında turizm sektöründeki deneyim süreleri incelendiğinde, insan kaynakları departmanı yöneticilerinin %21.6'lık bir kısmının turizm sektöründe 0-5 yıllık bir deneyime sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları departmanı yöneticilerinin %37.8 ile en büyük kısmı turizm sektöründe 6-10 yıl aralığında deneyim sahibidir. Önbüro departmanı yöneticilerinin %51.5 ile en büyük çoğunluğu turizm sektöründen 11-15 yıl aralığında deneyim sahibidir. Yiyecek-İçecek departmanı yöneticilerinin ise yaklaşık %47'lik bir oran ile en büyük çoğunluğu turizm sektöründe 16-20 yıl aralığında deneyim sahibidir.

Departmanlara Göre Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Süresi Dağılımı

			Departman			Toplam
			İnsan Kaynakları	Onburo	Yiyecek-İcecek	
Turizm sektöründeki toplam deneyim süresi	0 - 5 yıl	Sayı	8	1		9
		% Departman İçi	21.6%	3.0%		8.8%
	6 - 10 yıl	Sayı	14	3	1	18
		% Departman İçi	37.8%	9.1%	3.1%	17.6%
	11 - 15 yıl	Sayı	9	17	5	31
		% Departman İçi	24.3%	51.5%	15.6%	30.4%
	16 - 20 yıl	Sayı	5	10	15	30
		% Departman İçi	13.5%	30.3%	46.9%	29.4%
	21 yıl ve üstü	Sayı	1	2	11	14
		% Departman İçi	2.7%	6.1%	34.4%	13.7%
Toplam	Sayı	37	33	32	102	
	% Departman İçi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Tablo: 3.13. Yöneticilerin Departmanlara Göre Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Süreleri Dağılımları

Tablo 3.14.'de de görüldüğü gibi departman yöneticilerinin %78.4 ile çok büyük bir çoğunluğu departman yöneticiliği pozisyonundaki toplam deneyim süresi 10 yıl ve daha az süredir. 10 yılın üzerinde departman yöneticiliği deneyimi olan yöneticilerin oranı ise %21.5'dir.

Bulunulan pozisyondaki toplam deneyim süresi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 - 5 yıl	38	37.3	37.3
6 - 10 yıl	42	41.2	78.4
11 - 15 yıl	18	17.6	96.1
16 - 20 yıl	3	2.9	99.0
21 yıl ve üstü	1	1.0	100.0
Total	102	100.0	

Tablo: 3.14. Yöneticilerin Bulunulan Pozisyondaki Toplam Deneyim Süresi Dağılımları

Departman yöneticilerinin %88.2'lik bir oran ile çok büyük bir kısmının aylık gelir seviyesinin 3,000 TL ve altı olduğu tespit edilmiş, bu %88.2'lik oran içerisinde bulunan departman yöneticilerinin tam olarak yarısının aylık gelirin 2,000 TL ve daha az, diğer yarısının aylık gelirin 2,001 TL ile 3.000 TL arasında olduğu belirlenmiştir. Departman yöneticilerinin yaklaşık %12'lik bir kısmı ise aylık gelirlerinin 3,001 TL ve üzeri olduğunu belirtmişlerdir.

Aylık ücret aralığı

	Frekans,	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 - 2000 TL	45	44.1	44.1
2001 - 3000 TL	45	44.1	88.2
3001 - 4000 TL	10	9.8	98.0
4001 - 5000 TL	2	2.0	100.0
Total	102	100.0	

Tablo: 3.15. Yöneticilerin Aylık Ücret Dağılımları

3.6.3. Departman Yöneticilerinin Kullanmış Oldukları Karar Verme Stillerinin Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
KACINMA	102	5.00	24.00	9.4314	3.65467
SEZGİSEL	102	10.00	39.00	26.0784	6.08307
RASYONEL	102	6.00	25.00	21.2353	3.13137
ANLIK	102	4.00	17.00	9.8824	2.56130
BAGIMLI	102	5.00	15.00	10.5294	2.07630
Valid N (listwise)	102				

Tablo: 3.16. Departman Yöneticilerinin Kullanmış Oldukları Karar Verme Stillerinin Ortalamaları

Araştırmaya dahil edilen 102 departman yöneticisinin karar verme stillerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, tüm departman yöneticilerinin ağırlıklı olarak sezgisel karar verme stilini kullandıkları tespit edilmiştir.

3.6.4. Departman Yöneticilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Karar Verme Stilleri İlişkisine Yönelik Hipotezler

1. Bay departman yöneticilerinin, bayan departman yöneticilerine göre rasyonel karar verme stili ortalaması yüksektir.
2. Bayan departman yöneticilerinin, bay departman yöneticilerine göre sezgisel karar verme stili ortalaması yüksektir.
3. Bay departman yöneticilerinin, bayan departman yöneticilerine göre kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalaması yüksektir.
4. Bayan departman yöneticilerinin, bay departman yöneticilerine göre bağımlı karar verme stili ortalaması yüksektir.

5. Bayan departman yöneticilerinin, bay departman yöneticilerine göre kaçınma karar verme stili ortalaması yüksektir.
6. Önbüro departmanı yöneticilerinin, rasyonel karar verme stili ortalaması, yiyecek-içecek departmanı ve insan kaynakları departmanı yöneticilerinin ortalamalarından yüksektir.
7. Önbüro departmanı yöneticilerinin, kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalaması, yiyecek-içecek departmanı ve insan kaynakları departmanı yöneticilerinin ortalamalarından yüksektir.
8. Yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinin, bağımlı karar verme stili ortalaması, önbüro departmanı ve insan kaynakları departmanı yöneticilerinin ortalamalarından yüksektir.
9. İnsan kaynakları departmanı yöneticilerinin, sezgisel karar verme stili ortalaması, önbüro departmanı ve yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinin ortalamalarından yüksektir.
10. İnsan kaynakları departmanı yöneticilerinin, kaçınma karar verme stili ortalaması, önbüro departmanı ve yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinin ortalamalarından yüksektir.
11. Departman yöneticilerinin yaşları ilerledikçe rasyonel karar verme stili ortalamaları da artmaktadır.
12. Departman yöneticilerinin yaşları ilerledikçe sezgisel karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
13. Departman yöneticilerinin yaşları ilerledikçe kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
14. Departman yöneticilerinin yaşları ilerledikçe bağımlı karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
15. Departman yöneticilerinin yaşları ilerledikçe kaçınma karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
16. Departman yöneticilerinin eğitim seviyeleri arttıkça rasyonel karar verme stili ortalamaları da artmaktadır.
17. Departman yöneticilerinin eğitim seviyeleri arttıkça sezgisel karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
18. Departman yöneticilerinin eğitim seviyeleri arttıkça bağımlı karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
19. Departman yöneticilerinin eğitim seviyeleri arttıkça kaçınma karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.

20. Departman yöneticilerinin eğitim seviyeleri arttıkça kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
21. Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim süresi arttıkça rasyonel karar verme stili ortalamaları da artmaktadır.
22. Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim süresi arttıkça sezgisel karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
23. Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim süresi arttıkça bağımlı karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
24. Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim süresi arttıkça kaçınma karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
25. Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim süresi arttıkça kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
26. Departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim süresi arttıkça rasyonel karar verme stili ortalamaları da artmaktadır.
27. Departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim süresi arttıkça sezgisel karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
28. Departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim süresi arttıkça bağımlı karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
29. Departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim süresi arttıkça kaçınma karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
30. Departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim süresi arttıkça kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
31. Departman yöneticilerinin aylık ücret miktarı arttıkça rasyonel karar verme stili ortalamaları da artmaktadır.
32. Departman yöneticilerinin aylık ücret miktarı arttıkça sezgisel karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
33. Departman yöneticilerinin aylık ücret miktarı arttıkça bağımlı karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
34. Departman yöneticilerinin aylık ücret miktarı arttıkça kaçınma karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.
35. Departman yöneticilerinin aylık ücret miktarı arttıkça kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamaları azalmaktadır.

3.6.5. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezlerle ilgili analizlerde cinsiyetin bağımlı değişkenlerle ilişkisi ‘Independent Samples T Test’ ile, üç ve daha fazla alt kategorisi bulunan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerle ilişkisi ise ‘One Way ANOVA’ (Varyans Analizi) ile değerlendirilmiş, elde edilen sonuçlar, çok yalın bir şekilde açıklanmış, sonuçlara ilişkin yorumlar bu başlıklar altında değil, ‘tartışma ve yorum’ başlığı altında yapılmıştır.

3.6.5.1. Cinsiyetin Karar Verme Stilleri İle İlişisine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular

Cinsiyetin karar verme stilleri ile ilişkisine yönelik hipotezlerin test edilmesi için ‘Independent Samples T Test’ uygulanmıştır.

‘Bay departman yöneticilerinin, bayan departman yöneticilerine göre rasyonel karar verme stili ortalaması yüksektir’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.17’de verilmiştir.

Group Statistics

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Error Mean
RASYONEL Bayan	14	21.3571	4.27168	1.14165
Bay	88	21.2159	2.94177	.31359

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
RASYONEL	Equal variances assumed	2.967	.088	.156	100	.876
	Equal variances not assumed			.119	15.023	.907

Tablo: 3.17. Departmanlar Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Rasyonel Karar Verme Durumu

Departman yöneticilerinin cinsiyet farklılıklarına göre rasyonel karar verme stilleri ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşma gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan testin sonuçlarına göre departman yöneticilerinin cinsiyetlerine göre rasyonel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu sonuç hipotezimizi desteklememektedir.

‘Bayan departman yöneticilerinin, bay departman yöneticilerine göre sezgisel karar verme stili ortalaması yüksektir’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.18’de verilmiştir.

Group Statistics

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Error Mean
SEZGISEL Bayan	14	24.5714	4.94142	1.32065
SEZGISEL Bay	88	26.3182	6.23587	.66475

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
SEZGISEL Equal variances assumed	1.390	.241	-.998	100	.321
SEZGISEL Equal variances not assumed			-1.181	20.228	.251

Tablo: 3.18. Departman Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Sezgisel Karar Verme Durumu

Tablo 3.18 ‘deki sonuçlara göre departman yöneticilerinin cinsiyet farklılıklarına göre sezgisel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı, yani, departman yöneticilerinin cinsiyet farklılıklarının sezgisel karar verme stili ortalamaları üzerinde önemli bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Bay departman yöneticilerinin, bayan departman yöneticilerine göre kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalaması yüksektir’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.19’da verilmiştir.

Group Statistics

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Error Mean
ANLIK Bayan	14	9.6429	1.64584	.43987
ANLIK Bay	88	9.9205	2.68337	.28605

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ANLIK	Equal variances assumed	1.316	.254	-.375	100	.708
	Equal variances not assumed			-.529	25.635	.601

Tablo: 3.19. Departman Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu

Tablo 3.19’da belirtilen sonuçlara göre departman yöneticilerinin cinsiyet farklılıklarına göre kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu sonuç hipotezimizi desteklememektedir.

‘Bayan departman yöneticilerinin, bay departman yöneticilerine göre bağımlı karar verme stili ortalaması yüksektir’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.20’de verilmiştir.

Group Statistics

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Error Mean
BAGIMLI	Bayan	14	10.2143	1.88837	.50469
	Bay	88	10.5795	2.11030	.22496

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
BAGIMLI	Equal variances assumed	.143	.706	-.609	100	.544
	Equal variances not assumed			-.661	18.569	.517

Tablo: 3.20. Departman Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Bağımlı Karar Verme Durumu

Departman yöneticilerinin karar verme stilleri ortalamalarının cinsiyet farklılıklarına göre önemli ölçüde farklılaşma gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan testin sonuçları, departman yöneticilerinin cinsiyetlerine göre bağımlı karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığını, yani sonuçların hipotezimi desteklemediğini göstermektedir.

‘Bayan departman yöneticilerinin, bay departman yöneticilerine göre kaçınma karar verme stili ortalaması yüksektir’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.21’de verilmiştir.

Group Statistics

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KACINMA Bayan	14	9.7143	3.38387	.90438
Bay	88	9.3864	3.71215	.39572

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
KACINMA	Equal variances assumed	.897	.346	.310	100	.757
	Equal variances not assumed			.332	18.354	.744

Tablo: 3.21. Departman Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Kaçınma Karar Verme Durumu

Tablo 3.21 incelendiğinde bayan departman yöneticilerinin kaçınma karar verme stili ortalamalarının kısmen de olsa bay departman yöneticilerinin ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Fakat analizin sonucu bu farkın önemli olmadığını belirtmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

3.6.5.2. Çalışılan Departmanın Karar Verme Stilleri İle İlişkisine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular

Çalışılan departmanın karar verme stilleri ile ilişkisine yönelik hipotezlerin test edilmesi için ‘One Way ANOVA’ testi uygulanmıştır.

‘Önbüro departmanı yöneticilerinin, rasyonel karar verme stili ortalaması, yiyecek-içecek departmanı ve insan kaynakları departmanı yöneticilerinin ortalamalarından yüksektir’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.22’de verilmiştir.

RASYONEL	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
İnsan Kaynakları	37	21.459	4.07291	0.66958	.147	.863
Onburo	33	21.091	3.05536	0.53187		
Yiyecek-İcecek	32	21.125	1.71803	0.30371		
Total	102	21.235	3.13137	0.31005		

Tablo: 3.22. Departman Yöneticilerinin Departmanlarına Göre Rasyonel Karar Verme Durumu

Tablo 3.22’de belirtilen sonuçlar incelendiğinde departman yöneticilerinin çalıştıkları departmanlara göre rasyonel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı, yani çalışılan departmanın rasyonel karar verme stilleri ortalamalarını önemli ölçüde farklılaştırmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Önbüro departmanı yöneticilerinin, kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalaması, yiyecek-içecek departmanı ve insan kaynakları departmanı yöneticilerinin ortalamalarından yüksektir’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.23’de verilmiştir.

KEND.-ANLIK	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
İnsan Kaynaklari	37	9.162	2.63010	0.43239	2.518	.086
Onburo	33	10.121	2.76990	0.48218		
Yiyecek-İcecek	32	10.469	2.09430	0.37022		
Total	102	9.882	2.56130	0.25361		

Tablo: 3.23. Departman Yöneticilerinin Departmanlarına Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu

Departman yöneticilerinin çalıştıkları departmanlara göre kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı Tablo 3.23'deki sonuçlarda görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

'Yiyecek-İcecek departmanı yöneticilerinin, bağımlı karar verme stili ortalaması, önbüro departmanı ve insan kaynakları departmanı yöneticilerinin ortalamalarından yüksektir' şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.24'de verilmiştir.

BAGIMLI	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
İnsan Kaynaklari	37	10.243	2.01943	0.33199	2.662	.075
Onburo	33	10.182	2.12801	0.37044		
Yiyecek-İcecek	32	11.219	1.97948	0.34993		
Total	102	10.529	2.07630	0.20558		

Tablo: 3.24. Departman Yöneticilerinin Departmanlarına Göre Bağımlı Karar Verme Durumu

Tablo 3.24 incelendiğinde yiyecek-İcecek departmanı yöneticilerinin bağımlı karar verme stili ortalamalarının diğer departman yöneticilerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat analiz sonucu bu farkın önemli olmadığına işaret etmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

'İnsan kaynakları departmanı yöneticilerinin, sezgisel karar verme stili ortalaması, önbüro departmanı ve yiyecek-İcecek departmanı yöneticilerinin ortalamalarından yüksektir' şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.25'de verilmiştir.

SEZGISEL	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
İnsan Kaynakları	37	24.135	6.49856	1.06836	5.025	.008
Onburo	33	25.818	5.58712	0.97259		
Yiyecek-İcecek	32	28.594	5.30891	0.93849		
Total	102	26.078	6.08307	0.60231		

Tablo: 3.25. Departman Yöneticilerinin Departmanlarına Göre Sezgisel Karar Verme Durumu

Tablo 3.25 incelendiğinde departman yöneticilerinin çalıştıkları departmanlara göre sezgisel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Bu farkın kaynağını tespit edebilmek için ‘Tukey’ testi yapılmıştır. Tablo 3.26’da belirtilen Tukey testi sonuçlarına göre, önbüro departmanı yöneticileri ile yiyecek-İcecek departmanı yöneticileri ve önbüro departmanı yöneticileri ile insan kaynakları departmanı yöneticilerinin ortalamaları arasında fark bulunamamış, ancak insan kaynakları departmanı ve yiyecek-İcecek departmanı yöneticileri arasında önemli bir fark tespit edilmiştir. Testin sonuçlarına göre, çalıştıkları departmanlar bazında sezgisel karar verme ortalaması en yüksek departman yöneticileri, yiyecek-İcecek departmanı yöneticileridir. Bu sonuç hipotezimizi desteklememektedir.

SEZGISEL

Tukey HSD^{a,b}

Departman	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
İnsan Kaynakları	37	24.1351	
Onburo	33	25.8182	25.8182
Yiyecek-İcecek	32		28.5938
Sig.		.466	.130

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 33.868.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Tablo: 3.26. Departman Yöneticilerinin Departmanlarına Göre

Sezgisel Karar Verme Durumu – Tukey Testi

‘İnsan kaynakları departmanı yöneticilerinin, kaçınma karar verme stili ortalaması, önbüro departmanı ve yiyecek-İcecek departmanı yöneticilerinin ortalamalarından yüksektir’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.27’de verilmiştir.

KACINMA	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
İnsan Kaynaklari	37	9.054	3.86542	0.63547	.520	.596
Onburo	33	9.939	3.80739	0.66278		
Yiyecek-İcecek	32	9.344	3.27857	0.57957		
Total	102	9.431	3.65467	0.36187		

Tablo: 3.27. Departman Yöneticilerinin Departmanlarına Göre Kaçınma Karar Verme Durumu

Tablo 3.27 incelendiğinde departman yöneticilerinin çalıştıkları departmanlara göre kaçınma karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

3.6.5.3. Departman Yöneticilerinin İçinde Bulunduğu Yaş Aralığının Karar Verme Stilleri İle İlişisine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular

Departmanın yöneticilerinin içinde buldukları yaş aralığının karar verme stilleri ile ilişkisine yönelik hipotezlerin test edilmesi için ‘One Way ANOVA’ testi uygulanmıştır.

‘Departman yöneticilerinin yaşları ilerledikçe rasyonel karar verme stili ortalamaları da artmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.28’de verilmiştir.

RASYONEL	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
25 - 30	10	21.800	2.20101	0.69602	.936	.447
31 - 35	38	20.474	4.39740	0.71335		
36 - 40	36	21.556	2.04862	0.34144		
41 - 45	15	21.933	1.83095	0.47275		
46 ve üstü	3	21.667	0.57735	0.33333		
Total	102	21.235	3.13137	0.31005		

Tablo: 3.28. Departman Yöneticilerinin İçinde Buldukları Yaş Gruplarına Göre Rasyonel Karar Verme Durumu

Departman yöneticilerinin içinde buldukları yaş aralıklarına göre rasyonel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan analizin sonuçları incelendiğinde departman yöneticilerinin içinde buldukları yaş gruplarına göre rasyonel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin yaşları ilerledikçe sezgisel karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.29’da verilmiştir.

SEZGİSEL	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
25 - 30	10	26.700	4.37290	1.38283	2.089	.088
31 - 35	38	26.026	6.25359	1.01447		
36 - 40	36	27.361	5.64752	0.94125		
41 - 45	15	22.267	6.87092	1.77406		
46 ve üstü	3	28.333	4.72582	2.72845		
Total	102	26.078	6.08307	0.60231		

Tablo: 3.29. Departman Yöneticilerinin İçinde Buldukları Yaş Gruplarına Göre Sezgisel Karar Verme Durumu

Tablo 3.29 incelendiğinde hipotezimizle bağlantısız olarak 46 yaş ve üstü yöneticilerin sezgisel karar verme stili ortalamalarının diğer yaş gruplarındaki departman yöneticilerinin ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir, ancak analizin sonucu, departman yöneticilerinin sezgisel karar verme stili ortalamalarının, içinde buldukları yaş gruplarına göre önemli ölçüde farklılaşmadığını ifade etmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin yaşları ilerledikçe kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.30’da verilmiştir.

KENDİLİGİNDEN - ANLIK	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
25 - 30	10	10.300	2.21359	0.70000	1.386	.245
31 - 35	38	10.158	2.33106	0.37815		
36 - 40	36	9.944	2.83795	0.47299		
41 - 45	15	8.533	2.29492	0.59255		
46 ve üstü	3	11.000	3.60555	2.08167		
Total	102	9.882	2.56130	0.25361		

Tablo: 3.30. Departman Yöneticilerinin İçinde Buldukları Yaş Gruplarına Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu

Tablo 3.30 incelendiğinde departman yöneticilerinin içinde buldukları yaş gruplarına göre kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamalarının yaş ilerledikçe kısmen azalış gösterdiği, 46 yaş ve üstü yaş grubundaki yöneticilerin ortalamalarında ise bu durumun değiştiği görülmektedir. Ancak gözlemlenen bu farklılaşmanın önemli olmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin yaşları ilerledikçe bağımlı karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.31’de verilmiştir.

BAGIMLI	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
25 - 30	10	9.700	1.76698	0.55877	.738	.568
31 - 35	38	10.526	2.36799	0.38414		
36 - 40	36	10.639	1.77527	0.29588		
41 - 45	15	11.000	2.32993	0.60159		
46 ve üstü	3	9.667	0.57735	0.33333		
Total	102	10.529	2.07630	0.20558		

Tablo: 3.31. Departman Yöneticilerinin İçinde Buldukları Yaş Gruplarına Göre Bağımlı Karar Verme Durumu

Tablo 3.31 incelendiğinde departman yöneticilerinin yaşları ilerledikçe, hipotez ile ters orantılı olarak bağımlı karar verme ortalamalarının 46 yaş ve üstü yaş grubuna kadar artış gösterdiği dikkat çekmektedir. Ancak analiz sonucunda, elde edilen bu farklılaşmanın önemli olmadığı görülmekte, bu sonuç ortaya konan hipotezi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin yaşları ilerledikçe kaçınma karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.32’de verilmiştir.

KACINMA	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
25 - 30	10	10.000	2.40370	0.76012	.141	.967
31 - 35	38	9.605	4.57100	0.74151		
36 - 40	36	9.278	3.36886	0.56148		
41 - 45	15	9.067	2.73774	0.70688		
46 ve ustü	3	9.000	2.64575	1.52753		
Total	102	9.431	3.65467	0.36187		

Tablo: 3.32. Departman Yöneticilerinin İçinde Buldukları Yaş Gruplarına Göre Kaçınma Karar Verme Durumu

Tablo 3.32 incelendiğinde departman yöneticilerinin yaşları ilerledikçe kaçınma karar verme ortalamalarının hipotezi destekler şekilde azaldığı görülmektedir. Ancak yine tablodan bu farklılaşmanın önemli olmadığı görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç hipotezimizi desteklememektedir.

3.6.5.4. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerinin Karar Verme Stilleri İle İlişisine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular

Departmanın yöneticilerinin eğitim seviyelerinin karar verme stilleri ile ilişkisine yönelik hipotezlerin test edilmesi için ‘One Way ANOVA’ testi uygulanmıştır.

‘Departman yöneticilerinin eğitim seviyeleri arttıkça rasyonel karar verme stili ortalamaları da artmaktadır’, şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.33’de verilmiştir.

RASYONEL	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
Lise	26	21.231	3.07646	0.60334	.106	.956
Onlisans	31	21.484	1.74873	0.31408		
Lisans	41	21.073	4.03974	0.63090		
Lisansustu	4	21.000	1.41421	0.70711		
Total	102	21.235	3.13137	0.31005		

Tablo: 3.33. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerine Göre Rasyonel Karar Verme Durumu

Departman yöneticilerinin eğitim seviyelerinin rasyonel karar verme stili ortalamalarını önemli ölçüde farklılaştırıp farklılaştrmadığını tespit etmek için yapılan testin sonuçlarına göre departman yöneticilerinin eğitim seviyelerine göre rasyonel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin eğitim seviyeleri arttıkça sezgisel karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.34’de verilmiştir.

SEZGISEL	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
Lise	26	27.846	6.22056	1.21995	2.902	.039
Onlisans	31	24.903	6.32115	1.13531		
Lisans	41	25.244	5.46251	0.85310		
Lisansustu	4	32.250	4.92443	2.46221		
Total	102	26.078	6.08307	0.60231		

Tablo: 3.34. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerine Göre Sezgisel Karar Verme Durumu

Tablo 3.34 incelendiğinde departman yöneticilerinin sezgisel karar verme stili ortalamalarının eğitim seviyelerine göre önemli ölçüde farklılaşığı görülmektedir. Bu farkın kaynağını tespit edebilmek için ‘Tukey’ testi yapılmıştır. Tablo 3.35’de belirtilen Tukey testi sonuçlarına göre, önlisans, lisans ve lise mezunu departman yöneticilerinin ortalamaları arasında ve lise ile lisansüstü mezunu departman yöneticilerin ortalamaları arasında fark

bulunamamış, ancak lisansüstü ve önlisans mezunu departman yöneticilerinin sezgisel karar verme stili ortalamaları arasında önemli bir fark tespit edilmiştir. Testin sonuçlarına göre departman yöneticileri arasında eğitim seviyelerine göre sezgisel karar verme ortalaması en yüksek departman yöneticileri, lisansüstü mezunlarıdır. Bu sonuç hipotezimizi desteklememektedir.

SEZGİSEL

Tukey HSD^{a,b}

Eğitim durumu	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Onlisans	31	24.9032	
Lisans	41	25.2439	
Lise	26	27.8462	27.8462
Lisansustu	4		32.2500
Sig.		.630	.284

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 11.591.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Tablo: 3.35. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerine Göre Sezgisel Karar Verme Durumu – Tukey Testi

‘Departman yöneticilerinin eğitim seviyeleri arttıkça bağımlı karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.36’da verilmiştir.

BAGIMLI	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
Lise	26	10,885	2,16013	0,42364	2.223	.090
Onlisans	31	10,871	1,68804	0,30318		
Lisans	41	9,927	2,24043	0,34990		
Lisansustu	4	11,750	1,25831	0,62915		
Total	102	10,529	2,07630	0,20558		

Tablo: 3.36. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerine Göre Bağımlı Karar Verme Durumu

Tablo 3.36 incelendiğinde hipotez ile bağlantısız olarak lisansüstü mezunu departman yöneticilerinin bağımlı karar verme stili ortalamalarının diğer departman yöneticilerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu, lisans mezunu departman yöneticilerinin bağımlı karar verme stili ortalamalarının ise diğer departman yöneticilerinin ortalamalarından daha düşük

olduğu görülmektedir. Ancak analiz sonucu bu farklılaşmanın anlamlı olmadığını belirtmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin eğitim seviyeleri arttıkça kaçınma karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.37’de verilmiştir.

KACINMA	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
Lise	26	10,038	3,68218	0,72214	1.074	.364
Onlisans	31	8,548	2,66882	0,47933		
Lisans	41	9,805	4,25570	0,66463		
Lisansustu	4	8,500	3,10913	1,55456		
Total	102	9,431	3,65467	0,36187		

Tablo: 3.37. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerine Göre Kaçınma Karar Verme Durumu

Tablo 3.37 incelendiğinde departman yöneticilerinin eğitim seviyelerine göre kaçınma karar verme stili ortalamalarının lisans mezunları hariç olmak üzere hipotezle paralel bir şekilde azaldığı görülmektedir. Ancak analizin sonucundan bu farklılaşmanın önemli olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin eğitim seviyeleri arttıkça kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.38’de verilmiştir.

ANLIK	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
Lise	26	10,115	2,71775	0,53299	.417	.741
Onlisans	31	9,452	2,64372	0,47483		
Lisans	41	10,049	2,49951	0,39036		
Lisansustu	4	10,000	1,82574	0,91287		
Total	102	9,882	2,56130	0,25361		

Tablo: 3.38. Departman Yöneticilerinin Eğitim Seviyelerine Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu

Tablo 3.38 incelendiğinde departman yöneticilerinin eğitim seviyelerine göre kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

3.6.5.5. Departman Yöneticilerinin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerinin Karar Verme Stilleri İle İlişkisine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular

Departmanın yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim sürelerinin karar verme stilleri ile ilişkisine yönelik hipotezlerin test edilmesi için ‘One Way ANOVA’ testi uygulanmıştır.

‘Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim süresi arttıkça rasyonel karar verme stili ortalamaları da artmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.39’da verilmiştir.

RASYONEL	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
0 - 5 yıl	9	20,667	2,64575	0,88192	.487	.745
6 - 10 yıl	18	20,444	5,04360	1,18879		
11 - 15 yıl	31	21,548	3,32504	0,59720		
16 - 20 yıl	30	21,500	1,99569	0,36436		
21 yıl ve üstü	14	21,357	1,64584	0,43987		
Total	102	21,235	3,13137	0,31005		

Tablo: 3.39. Departman Yöneticilerinin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Rasyonel Karar Verme Durumu

Tablo 3.39 incelendiğinde hipotezle kısmen paralel bir şekilde 11 yıl ve üzeri sürede turizm sektöründe deneyim sahibi olan departman yöneticilerinin rasyonel karar verme stili ortalamalarının, 10 yıl ve daha az sürede deneyim sahibi olanların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak analiz sonuçları bu farkın önemsiz olduğunu belirtmiştir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim süresi arttıkça sezgisel karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.40’da verilmiştir.

SEZGISEL	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
0 - 5 yıl	9	28,889	5,01110	1,67037	2.302	.064
6 - 10 yıl	18	23,111	4,87356	1,14871		
11 - 15 yıl	31	25,484	5,45204	0,97922		
16 - 20 yıl	30	26,533	7,35660	1,34312		
21 yıl ve üstü	14	28,429	5,16965	1,38165		
Total	102	26,078	6,08307	0,60231		

Tablo: 3.40. Departman Yöneticilerinin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Sezgisel Karar Verme Durumu

Tablo 3.40 incelendiğinde departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim sürelerine göre sezgisel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim süresi arttıkça bağımlı karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.41’de verilmiştir.

BAGIMLI	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
0 - 5 yıl	9	10.222	1.64148	0.54716	2.105	.086
6 - 10 yıl	18	9.389	2.19997	0.51854		
11 - 15 yıl	31	10.871	2.09351	0.37601		
16 - 20 yıl	30	10.633	1.99107	0.36352		
21 yıl ve üstü	14	11.214	1.96815	0.52601		
Total	102	10.529	2.07630	0.20558		

Tablo: 3.41. Departman Yöneticilerinin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Bağımlı Karar Verme Durumu

Tablo 3.41 incelendiğinde departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim sürelerine göre bağımlı karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim süresi arttıkça kaçınma karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.42’de verilmiştir.

KACINMA	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
0 - 5 yıl	9	8.222	2.72845	0.90948	.984	.420
6 - 10 yıl	18	10.278	4.62481	1.09008		
11 - 15 yıl	31	9.258	3.77684	0.67834		
16 - 20 yıl	30	8.933	3.33149	0.60824		
21 yıl ve üstü	14	10.571	3.08132	0.82352		
Total	102	9.431	3.65467	0.36187		

Tablo: 3.42. Departman Yöneticilerinin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Kaçınma Karar Verme Durumu

Tablo 3.42 incelendiğinde kaçınma karar verme stili ortalaması en yüksek departman yöneticilerinin turizm sektöründe 21 yıl ve üstü deneyime sahip olan yöneticiler olduğu, kaçınma karar verme stili ortalaması en düşük olan yöneticilerin ise 5 yıl ve daha az deneyime sahip olan yöneticiler olduğu görülmektedir. Ancak analiz sonuçları bu farkın önemli olmadığını ortaya koymuştur. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim süresi arttıkça kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.43’de verilmiştir.

ANLIK	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
0 - 5 yıl	9	9.556	1.94365	0.64788	.268	.898
6 - 10 yıl	18	10.222	2.77712	0.65457		
11 - 15 yıl	31	9.839	2.62166	0.47086		
16 - 20 yıl	30	9.633	2.65854	0.48538		
21 yıl ve üstü	14	10.286	2.52460	0.67473		
Total	102	9.882	2.56130	0.25361		

Tablo: 3.43. Departman Yöneticilerinin Turizm Sektöründeki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu

Tablo 3.43 incelendiğinde departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim sürelerine göre kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

3.6.5.6. Departman Yöneticilerinin Buldukları Pozisyondaki Toplam Deneyim Sürelerinin Karar Verme Stilleri İle İlişkisine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular

Departmanın yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim sürelerinin karar verme stilleri ile ilişkisine yönelik hipotezlerin test edilmesi için ‘One Way ANOVA’ testi uygulanmıştır.

‘Departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim süreleri arttıkça rasyonel karar verme stili ortalamaları da artmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.44’de verilmiştir.

RASYONEL	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
0 - 5 yıl	38	21,211	3,20606	0,52009	.061	.993
6 - 10 yıl	42	21,119	3,66395	0,56536		
11 - 15 yıl	18	21,500	1,75734	0,41421		
16 - 20 yıl	3	21,333	1,52753	0,88192		
21 yıl ve üstü	1	22,000	,	,		
Total	102	21,235	3,13137	0,31005		

Tablo: 3.44. Departman Yöneticilerinin Buldukları Pozisyondaki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Rasyonel Karar Verme Durumu

Tablo 3.44 incelendiğinde departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim sürelerine göre rasyonel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim süreleri arttıkça sezgisel karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.45’de verilmiştir.

SEZGİSEL	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
0 - 5 yıl	38	25,974	6,33944	1,02839	.326	.860
6 - 10 yıl	42	26,595	6,28222	0,96937		
11 - 15 yıl	18	25,000	5,70861	1,34553		
16 - 20 yıl	3	27,667	3,78594	2,18581		
21 yıl ve üstü	1	23,000	,	,		
Total	102	26,078	6,08307	0,60231		

Tablo: 3.45. Departman Yöneticilerinin Buldukları Pozisyondaki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Sezgisel Karar Verme Durumu

Tablo 3.45 incelendiğinde departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim sürelerine göre sezgisel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim süreleri arttıkça bağımlı karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.46’da verilmiştir.

BAGIMLI	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
0 - 5 yıl	38	10.500	2.07625	0.33681	.354	.841
6 - 10 yıl	42	10.524	2.20020	0.33950		
11 - 15 yıl	18	10.833	2.00734	0.47313		
16 - 20 yıl	3	9.333	1.15470	0.66667		
21 yıl ve üstü	1	10.000	.	.		
Total	102	10.529	2.07630	0.20558		

Tablo: 3.46. Departman Yöneticilerinin Buldukları Pozisyondaki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Bağımlı Karar Verme Durumu

Tablo 3.46 incelendiğinde departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim sürelerine göre bağımlı karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim süreleri arttıkça kaçınma karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.47’de verilmiştir.

KACINMA	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
0 - 5 yıl	38	8.868	3.66260	0.59415	.488	.745
6 - 10 yıl	42	9.976	3.82857	0.59076		
11 - 15 yıl	18	9.444	3.55167	0.83714		
16 - 20 yıl	3	8.667	2.30940	1.33333		
21 yıl ve üstü	1	10.000	.	.		
Total	102	9.431	3.65467	0.36187		

Tablo: 3.47. Departman Yöneticilerinin Buldukları Pozisyondaki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Kaçınma Karar Verme Durumu

Tablo 3.47 incelendiğinde departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim sürelerine göre kaçınma karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim süreleri arttıkça kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.48’de verilmiştir.

ANLIK	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
0 - 5 yıl	38	9.895	2.28733	0.37105	.193	.942
6 - 10 yıl	42	10.000	2.70501	0.41739		
11 - 15 yıl	18	9.778	3.07849	0.72561		
16 - 20 yıl	3	8.667	1.15470	0.66667		
21 yıl ve üstü	1	10.000	.	.		
Total	102	9.882	2.56130	0.25361		

Tablo: 3.48. Departman Yöneticilerinin Buldukları Pozisyondaki Toplam Deneyim Sürelerine Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu

Tablo 3.48 incelendiğinde departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim sürelerine göre kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

3.6.5.7. Departman Yöneticilerinin Aylık Ücret Miktarlarının Karar Verme Stilleri İle İlişkisine Yönelik Hipotezlere Ait Bulgular

Departmanın yöneticilerinin aylık ücret miktarlarının karar verme stilleri ile ilişkisine yönelik hipotezlerin test edilmesi için ‘One Way ANOVA’ testi uygulanmıştır.

‘Departman yöneticilerinin aylık ücret miktarı arttıkça rasyonel karar verme stili ortalamaları da artmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.49’da verilmiştir.

RASYONEL	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
1 - 2000 TL	45	21,289	2,84143	0,42358	1.219	.307
2001 - 3000 TL	45	20,822	3,52452	0,52540		
3001 - 4000 TL	10	22,900	2,37814	0,75203		
4001 - 5000 TL	2	21,000	1,41421	1,00000		
Total	102	21,235	3,13137	0,31005		

Tablo: 3.49. Departman Yöneticilerinin Aylık Ücret Miktarlarına Göre Rasyonel Karar Verme Durumu

Tablo 3.49 incelendiğinde departman yöneticilerinin almış oldukları aylık ücret miktarlarına göre rasyonel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin aylık ücret miktarı arttıkça sezgisel karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.50’de verilmiştir.

SEZGISEL	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
1 - 2000 TL	45	25.711	6.60448	0.98454	.306	.821
2001 - 3000 TL	45	26.178	5.64595	0.84165		
3001 - 4000 TL	10	27.600	6.14998	1.94479		
4001 - 5000 TL	2	24.500	6.36396	4.50000		
Total	102	26.078	6.08307	0.60231		

Tablo: 3.50. Departman Yöneticilerinin Aylık Ücret Miktarlarına Göre Sezgisel Karar Verme Durumu

Tablo 3.50 incelendiğinde departman yöneticilerinin almış oldukları aylık ücret miktarlarına göre sezgisel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin aylık ücret miktarı arttıkça bağımlı karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.51’de verilmiştir.

BAGIMLI	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
1 - 2000 TL	45	10.511	2.02958	0.30255	.533	.661
2001 - 3000 TL	45	10.378	2.27924	0.33977		
3001 - 4000 TL	10	11.300	1.25167	0.39581		
4001 - 5000 TL	2	10.500	2.12132	1.50000		
Total	102	10.529	2.07630	0.20558		

Tablo: 3.51. Departman Yöneticilerinin Aylık Ücret Miktarlarına Göre Bağımlı Karar Verme Durumu

Tablo 3.51 incelendiğinde departman yöneticilerinin almış oldukları aylık ücret miktarlarına göre bağımlı karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin aylık ücret miktarı arttıkça kaçınma karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.52’de verilmiştir.

KACINMA	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
1 - 2000 TL	45	8,578	3,10051	0,46220	1.522	.214
2001 - 3000 TL	45	10,178	3,93290	0,58628		
3001 - 4000 TL	10	9,900	4,48330	1,41774		
4001 - 5000 TL	2	9,500	2,12132	1,50000		
Total	102	9,431	3,65467	0,36187		

Tablo: 3.52. Departman Yöneticilerinin Aylık Ücret Miktarlarına Göre Kaçınma Karar Verme Durumu

Tablo 3.52 incelendiğinde departman yöneticilerinin almış oldukları aylık ücret miktarlarına göre kaçınma karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

‘Departman yöneticilerinin aylık ücret miktarı arttıkça kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamaları azalmaktadır’ şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.53’de verilmiştir.

ANLIK	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	F	Sig.
1 - 2000 TL	45	9.444	2.37942	0.35470	1.108	.350
2001 - 3000 TL	45	10.311	2.60962	0.38902		
3001 - 4000 TL	10	10.200	3.11983	0.98658		
4001 - 5000 TL	2	8.500	2.12132	1.50000		
Total	102	9.882	2.56130	0.25361		

Tablo: 3.53. Departman Yöneticilerinin Aylık Ücret Miktarlarına Göre Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Durumu

Tablo 3.53 incelendiğinde departman yöneticilerinin almış oldukları aylık ücret miktarlarına göre kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durum hipotezimizi desteklememektedir.

TARTIŞMA VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Veri analizleri sonucunda karar verme stilleri arasında ilişkilerin genellikle anlamlı olduğu görülmüştür. Rasyonel karar verme stili ve kaçınma karar verme stili arasındaki ilişki negatif ($r = -,531$) ve 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Rasyonel karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili arasındaki ilişki negatif ($r = -,262$) ve 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Rasyonel karar verme stili ve bağımlı karar verme stili arasındaki ilişki pozitif ($r = ,290$) ve 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Rasyonel karar verme stili ve sezgisel karar verme stili arasındaki ilişki pozitif ($r = ,091$) ancak anlamsızdır. Sezgisel karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili arasındaki ilişki pozitif ($r = ,269$) ve 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Sezgisel karar verme stili ve bağımlı karar verme stili arasındaki ilişki pozitif ($r = ,215$) ve 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Sezgisel karar verme stili ve kaçınma karar verme stili arasındaki ilişki pozitif ($r = ,094$) ancak anlamsızdır. Bağımlı karar verme stili ve kaçınma karar verme stili arasındaki ilişki negatif ($r = -,224$) ancak 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Bağımlı karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili arasındaki ilişki negatif ($r = -,126$) ve anlamsızdır. Kaçınma karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili arasındaki ilişki pozitif ($r = ,568$) ve 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

“Rasyonel ve kaçınma karar verme stilleri arasındaki negatif ilişki, Philipps’in (1984) ‘Rasyonel karar vericiler problemlere eğilmeyi kaçınmaya tercih eden bir eğilim gösterirler.’ biçimindeki yargısını desteklemektedir. Rasyonel karar verme stilini ile kendiliğinden-anlık ve kaçınma karar verme stilleri arasındaki negatif ilişki, Scott ve Bruce (1995) tarafından yapılan araştırma bulguları ile tutarlılık göstermektedir.” (Taşdelen, 2002, s.106). Bu bulgular aynı zamanda Taşdelen (2002) tarafından yapılan doktora tezi çalışmasında elde edilen bulgularla da tutarlılık göstermektedir.

Sezgisel karar verme stili ve bağımlı karar verme stili arasındaki pozitif yönde olan ilişki Taşdelen (2002) tarafından sezgisel karar vericilerle bağımlı karar vericilerin benzerlik gösterdiği şeklinde yorumlanmıştır (Taşdelen, 2002, s.106). Sezgisel karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili arasındaki pozitif ilişki Thunholm (2004) tarafından, kendiliğinden-anlık karar verme stili, sezgisel karar verme stilinin zaman baskısı altında kullanılan bir türevi olabilir şeklinde değerlendirilmiştir (Thunholm, 2004, s. 941).

Karar verme stilleri arasındaki bu tür yakın ilişkiler, bireylerin tek bir karar verme stilini kullanmamasının sonucu olarak düşünülebilir. Driver ve arkadaşları (1990)’na göre bireyler gerçekte bir temel stili diğerleri ile kullanırlar. Stiller arasındaki ilişkiye rağmen her

biri birbirinden kavramsal olarak bağımsızdır (Taşdelen, 2002, s.107). Scott ve Bruce (1995), yapmış oldukları çalışmaların neticesinde, karar verme stillerinin birbirinden bağımsız oldukları fakat bu stillerin birbirinden tamamen de farklı olmadıkları ve bireylerin önemli kararlarını verecekleri zaman tek bir stil kullanmadıkları, bunun yerine bütün bu stillerin bir kombinasyonunu kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır (Thunholm, 2004, s.932-933).

Araştırma için toplam 102 departman yöneticisi ile görülmüştür. 102 yöneticinin 37'si insan kaynakları departmanı yöneticisi, 33'ü önbüro departmanı yöneticisi ve 32'si yiyecek-içecek departmanı yöneticisidir. Araştırmaya dahil edilen departman yöneticilerinin %86.32 ile büyük oranı bay yöneticilerden, %13.7'lik oranı ise bayan yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu oranın bayanların işletmelerde temsili ve bayan bakış açısının sağlayacağı artı değerlerden yönetim anlamında daha fazla yararlanılabilmesi bakımından yeterli olmadığı düşünülmektedir. Elde edilen istatistikler biraz daha detaylandırılınca, yönetici konumundaki bayanların sektördeki departmanların bazılarında hiç yer almadıkları görülmektedir. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre yiyecek-içecek departmanı bayan yöneticisi olmayan departmanlardan bir tanesi olarak tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin bazı departmanlarındaki işlerin nitelikleri dolayısıyla bayanlar tarafından tercih edilmedikleri, bazı departmanların da bayanların yükselmesi bakımından zorluklar taşıdığı düşünülmektedir. Bayan yönetici oranının en yüksek olduğu departman ise yaklaşık %30'luk oran ile insan kaynaklarıdır. Önbüro departmanındaki bayan yöneticilerin oranı ise %9.1'de kalmıştır. Elde edilen bulgulara göre yaklaşık her beş departman yöneticisinden biri bekar, her on departman yöneticisinden biri 25-30 yaş aralığındadır. Departman yöneticilerinin içinde bulunduğu yaş aralığına bakılınca tüm departman yöneticilerinin %72.6 ile çok büyük bir çoğunluğunun 31-40 yaş aralığındaki yaş grubuna mensup oldukları görülmektedir. Bu sonuç, beş yıldızlı otel işletmeleri, orta yaş grubundaki yöneticiler tarafından yönetilmektedir şeklinde bir yoruma kapı aralamaktadır.

Araştırmada elde edilen sevindirici bir bulgu da departman yöneticilerinin %40.2 ile büyük çoğunluğunun lisans seviyesinde eğitim almış olmasıdır. Araştırılan departmanlar içerisinde yöneticilerinin eğitim seviyesi en düşük olan departman yiyecek-içecek departmanıdır. Yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinin %43.8 ile büyük çoğunluğu lise mezunu, %25'lik bir kısmı ise lisans programı mezunlardır. Yöneticilerinin eğitim seviyesi en yüksek olan departman ise insan kaynakları departmanıdır. Yaklaşık olarak her iki insan kaynakları departmanı yöneticisinden biri lisans seviyesinde eğitim almıştır. Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim süresi incelendiğinde departman yöneticilerinin yaklaşık %60'ının turizm sektöründe 11-20 yıl arasında deneyim sahibi olduğu

görülmektedir. Bununla birlikte turizm sektöründeki toplam deneyim süresi 0-5 yıl arasında olan yöneticilerin oranı %8.8 iken 21 yıl ve üzeri deneyim sahibi olan yöneticilerin oranı ise %13.7'dir. Departmanlar bazında yöneticilerin turizm sektöründeki toplam deneyim süresi incelendiğinde önbüro departmanı yöneticilerinin %51.5 ile en büyük çoğunluğunun turizm sektöründe 11-15 yıl arasında deneyimli olduğu, yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinin %46.9 ile en büyük çoğunluğunun turizm sektöründe 16-20 yıl arasında deneyimli olduğu görülmektedir. Ancak insan kaynakları departmanı yöneticilerinin %37.8 ile en büyük çoğunluğunun turizm sektöründe 6-10 yıllık deneyimleri olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları departmanı yöneticilerinin diğer departman yöneticilerine göre turizm sektöründe daha az sürede deneyim sahibi olmasının sebebi olarak, insan kaynakları uygulamalarının turizm sektöründe daha yeni olması görülebilir veya bu departman yöneticilerinin belirli bir kısmının turizm sektörüne son 6-10 yıllık dönem içerisinde giriş yaptıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tüm departman yöneticilerinin buldukları departman yöneticiliği pozisyonundaki deneyim süreleri incelendiğinde %41.2 ile en büyük çoğunluğunun 6-10 yıldır departman yöneticisi pozisyonunda buldukları, %37.3 ile ikinci büyük çoğunluğunun ise 0-5 yıldır departman yöneticisi pozisyonunda buldukları tespit edilmiştir. Bu bulgular departman yöneticilerinin büyük çoğunluğunun orta yaş grubu yöneticilerden oluştuğu yönündeki tespit ile uyuşmaktadır. Departman yöneticilerinin aylık ücret aralığı sorgulandığında yöneticilerinin %88.2 ile çok büyük çoğunluğunun aylık gelirin 3,000 TL ve daha az olduğu tespit edilmiştir. Departman yöneticilerinin %11.8'lik bir kısmının ise aylık ücret aralığı 3,001-5,000 TL aralığındadır.

Kurulan çeşitli hipotezler vasıtasıyla departman yöneticilerinin cinsiyet farkına göre rasyonel, sezgisel, kendiliğinden-anlık, bağımlı ve kaçınma karar verme stilleri ortalamalarının farklılaşma gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan testlerin sonucunda departman yöneticilerinin karar verme stillerinin cinsiyet farklılığına göre önemli ölçüde farklılaşma göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç Taşdelen (2002) tarafından yapılmış olan doktora tezinde elde edilen sonuçla benzerlik göstermektedir. Taşdelen (2002)'nin çalışmasının sonucunda da cinsiyete göre bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Kuzgun ve Tiryaki (1992)'nin üniversite öğrencilerine dönük yapmış oldukları çalışmada cinsiyet değişkenine bağlı fark bulunmamıştır. Kuzgun (1992) Karar Stratejileri Ölçeği'nin bir parçası olarak, lise öğrencilerinin karar stratejilerinde cinsiyete bağlı farkları incelemiştir. Yapılan incelemenin sonuçları, kız öğrencilerin erkeklerden daha az içtepsel

karar verme tarzını benimsediklerini ortaya koymuştur. Buna ek olarak, kızların erkeklerden daha bağımlı karar verdikleri ve daha çok kararsızlık çektikleri görülmüştür (Taşdelen, 2002, s.107). Özcan (1999) tarafından, Kuzgun (1992) Karar Stratejileri Ölçeği kullanılarak, lise yöneticilerine yönelik yapılan çalışmada karar verme stillerinde cinsiyete göre fark bulunamamıştır.

Alver (2003) tarafından, Kuzgun (1992)'un Karar Stratejileri Ölçeği kullanılarak çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların empatik becerileri, karar stratejileri ve psikolojik belirtileri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılmış olan çalışmada da karar verme stillerinde cinsiyete göre fark bulunamamıştır.

Hulderman (2003)'ın polis memurlarının karar verme stilleri ve öğrenme stratejileri üzerine yapmış olduğu doktora tezi çalışmasının sonucunda ve Kao (2005)'nin Çin'deki Tayvanlı yöneticilerin liderlik stilleri ve karar verme stillerini inceleyen doktora tezi çalışmasının sonucunda karar verme stillerinin cinsiyete göre önemli ölçüde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Sanders (2008) 'One-Stop Career Center' isimli şirketin müşterilerinin karar verme stilleri, kullandıkları biliş yolları ve öğrenme stratejileri üzerine yaptığı doktora tezi çalışmasının sonucunda rasyonel ve bağımlı karar verme stillerinin cinsiyete göre önemli ölçüde farklılaşma gösterdiğini, bayanların rasyonel karar verme stili ortalamalarının bayların ortalamasından daha yüksek olduğunu, bayların bağımlı karar verme stili ortalamasının bayanlardan daha yüksek olduğunu tespit etmiş, diğer karar verme stillerinin ise cinsiyete göre önemli ölçüde farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Çalışılan departmana göre yöneticilerin rasyonel, sezgisel, kendiliğinden-anlık, bağımlı ve kaçınma karar verme stilleri ortalamalarının farklılaşma gösterip göstermediğini tespit etmeye yönelik analizler sonucunda, çalışılan departmana göre yöneticilerinin rasyonel, kendiliğinden-anlık, bağımlı ve kaçınma karar verme stilleri ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı, ancak sezgisel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşma gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Sezgisel karar verme stili ortalamalarında meydana gelen bu farklılaşmanın sebebini tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda sezgisel karar verme stili ortalamaları arasındaki bu farkın, insan kaynakları departmanı ve yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinin ortalamaları arasındaki önemli farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Testin sonuçlarına göre, çalıştıkları departmanlara göre sezgisel karar verme ortalaması en yüksek departman yöneticileri, yiyecek-içecek departmanı yöneticileridir.

Departman yöneticilerinin içinde buldukları yaş aralığına göre karar verme stilleri arasında önemli bir fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezlerin test

edilmesi sonucunda, yöneticilerinin karar verme stilleri ortalamalarının, yöneticilerin içinde buldukları yaş aralıklarına göre önemli ölçüde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Ancak Özcan (1999) tarafından, Kuzgun(1992)'un geliştirmiş olduğu Karar Stratejileri Ölçeği kullanılarak liselerdeki yöneticilerin karar verme stillerine yönelik yapılan araştırmada 36-40 yaş aralığındaki yöneticilerin, 25-30 yaş aralığındaki yöneticilere göre, 41-45 yaş aralığındaki yöneticilerin de 20-25 yaş aralığındaki yöneticilere göre karar verme sürecinde seçenekleri daha mantıklı inceledikleri yönünde bir bulguya ulaşılmıştır.

Alver (2003) tarafından Kuzgun (1992)'un geliştirmiş olduğu Karar Stratejileri Ölçeği kullanılarak yapılan çalışmada da bireylerin karar verme stillerinin içinde buldukları yaş gruplarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Arın (2006) tarafından, Kuzgun (1992)'un Karar Stratejileri Ölçeği kullanılarak liselerdeki yöneticilerin karar verme stillerine yönelik yapılan araştırmada karar verme stillerinden bağımlı karar verme stili dışındaki stillerin, yaş değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Hulderman (2003) ve Sanders (2008) da yapmış oldukları doktora tezi çalışmasının sonucunda karar verme stillerinin kişilerin içinde bulunduğu yaş grubuna göre önemli ölçüde farklılaşmadığını tespit etmişlerdir.

Departman yöneticilerinin eğitim seviyelerine göre karar verme stilleri ortalamalarının farklılaşma gösterip göstermediğini tespit etmeye yönelik olarak yapılan analizler sonucunda, departman yöneticilerinin eğitim seviyelerine göre, rasyonel, kendiliğinden-anlık, bağımlı ve kaçınma karar verme stilleri ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı, ancak sezgisel karar verme ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşma gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Sezgisel karar verme stili ortalamalarında meydana gelen bu farklılaşmanın sebebini tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda sezgisel karar verme stili ortalamaları arasındaki bu farkın, lisansüstü mezunu ve önlisans mezunu departman yöneticilerinin sezgisel karar verme stili ortalamaları arasındaki önemli farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Testin sonuçlarına göre departman yöneticileri arasında eğitim seviyelerine göre sezgisel karar verme ortalaması en yüksek departman yöneticileri, lisansüstü mezunu departman yöneticileridir.

Özcan (1999) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin eğitim seviyelerine göre karar verme stilleri arasında önemli bir farklılaşma tespit edememiştir.

Kao (2005) yapmış olduğu doktora tezi çalışmasının sonuçlarında yöneticilerin rasyonel, bağımlı, kaçınma ve kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamalarının yöneticilerin eğitim seviyelerine göre önemli ölçüde farklılaşmadığını, ancak sezgisel karar verme stili ortalamalarının ise önemli ölçüde farklılaştığını tespit etmiştir. Bu farkın ise lisansüstü seviyesinde eğitim alan yöneticilerin sezgisel karar verme stili ortalaması ve lise-

kolej seviyesinde eğitim alan yöneticilerin ortalaması arasındaki farktan kaynaklandığını, sonuç olarak lisansüstü seviyesinde eğitim almış yöneticilerin sezgisel karar verme stili ortalamalarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Sanders (2008) da çalışmasının sonucunda karar verme stillerinin kişilerin eğitim seviyesine göre önemli ölçüde farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim sürelerine göre karar verme stilleri ortalamaları arasında önemli bir farklılaşma olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan testler sonucunda, yöneticilerin turizm sektöründeki toplam deneyim sürelerine göre karar verme stilleri ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde yöneticilerin karar verme stilleri ortalamalarının, buldukları pozisyondaki toplam deneyim sürelerine göre önemli bir biçimde farklılaşma gösterip göstermediği test edilmiş, sonuç olarak yöneticilerin buldukları pozisyondaki toplam deneyim sürelerine göre de karar verme stillerinin önemli ölçüde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yani ne turizm sektöründeki toplam deneyim süreleri, ne de buldukları pozisyondaki toplam deneyim süreleri, yöneticilerin kullanmış oldukları karar verme stillerinin önemli ölçüde farklılaşmasına neden olmamaktadır.

Özcan (1999) tarafından, liselerdeki yöneticilerin karar verme stillerine yönelik yapılan araştırmada toplam mesleki deneyim süreleri 21-25 yıl olan okul yöneticilerinin, mesleki deneyim süreleri 1-5 yıl ve 16-20 yıl olan yöneticilere göre, karar verme sürecinde, seçenekleri daha dikkatli inceledikleri ve her birinin olumlu ve olumsuz yönlerini daha dikkatli değerlendirdikleri ifade edilmiştir. Ayrıca yöneticilik deneyim süresi 1-5 yıl olan yöneticilerin deneyim süresi 6-10 yıl olan yöneticilere göre karar verme sürecinde duyguların doğruya götüreceğine inanma ve hoşla giden seçeneğe yönelme ortalamaları daha yüksek bulunmuştur.

Hulderman (2003) ve Kao (2005) yapmış oldukları doktora tezi çalışmalarının sonucunda karar verme stillerinin kişilerin toplam deneyim sürelerine göre önemli ölçüde farklılaşmadığını tespit etmişlerdir.

Son olarak departman yöneticilerinin elde etmiş oldukları aylık ücret miktarlarına göre karar verme stillerinin önemli ölçüde farklılaşma gösterip göstermediği test edilmiş ve karar verme stillerinin aylık ücret miktarına göre önemli ölçüde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Sanders (2008) yapmış olduğu çalışmanın sonucunda kişilerin yalnız kendiliğinden-anlık karar verme stiline göre farklılaştığını, ortalamasının altındaki gelir grubunda olan kişilerin kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamasının diğer gelir

gruplarındaki kişilere göre daha yüksek olduğunu, diğer karar verme stillerinin ise gelir seviyesine göre önemli ölçüde farklılaşma göstermediğini tespit etmiştir.

Analiz sonuçlarından da görüldüğü gibi, yapılan araştırmanın neticesinde, departman yöneticilerinin karar verme stillerinin cinsiyet farklarına, içinde buldukları yaş aralığına, turizm sektöründeki toplam deneyim süresine, buldukları pozisyondaki toplam deneyim süresine, almış oldukları aylık ücret miktarına göre önemli ölçüde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak departman yöneticilerinin çalıştıkları departmana göre sezgisel karar verme stili ortalamalarının önemli ölçüde farklılaştığı ve yiyecek-içecek departmanı yöneticilerinin sezgisel karar verme stili ortalamalarının diğer departman yöneticilerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu, eğitim seviyelerine göre de lisansüstü seviyesinde eğitim almış departman yöneticilerinin sezgisel karar verme ortalamalarının da yine diğer seviyelerde eğitim almış departman yöneticilerinden daha fazla olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Hulderman (2003) yapmış olduğu doktora tezi çalışmasının sonuç kısmında, genel olarak, kişilerin karar verme stillerinin, demografik özelliklerine göre önemli ölçüde farklılaşmadığını tespit etmiştir (Hulderman, 2003, s.156). Sanders (2008) da doktora tezi çalışmasının sonucunda Hulderman (2003) ile aynı tespiti yapmıştır (Sanders, 2008, s.168, s.174).

Hulderman (2003), Kao (2005) ve Sanders (2008) doktora tezleri için yapmış oldukları araştırmalarının sonucunda, araştırmaya katılanların en büyük çoğunluğunun rasyonel karar verme stilini kullandıklarını tespit etmişlerdir.

Bu çalışmada araştırmaya dahil edilen 102 departman yöneticisinin karar verme stillerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde ise departman yöneticilerinin ağırlıklı olarak sezgisel karar verme stilini kullandıkları tespit edilmiştir.

Bilimsel çalışmalar göstermiştir ki, beyin sağ veya sol yarıküreyi karşılaştığı durumun özelliğine göre, ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Rasyonel olan sol yarıküre ya da sezgisel olan sağ yarıküre, birbiriyle iletişim halindedir. Bir yarıküre baskın olarak çalışıyor olsa da diğer yarıküre etkisini hissettirmektedir. Kararlar rasyonel olarak alındığında bile, sezgi karar sürecinde kendine yer bulmaktadır. Sezgisel olarak karar verenler, daha sonra da bunu destekleyen mantıksal nedenler bulmaya çalışırlar ya da rasyonel olarak verdikleri kararların doğrulanmasında sezgilerini kullanırlar. Bilim adamları rasyonel karar vermenin, sezgisel karar vermeden daha üstün olduğunu değerlendirmektedirler. Böyle bir yaklaşımın sebebi ise, sezgisel yöntemin belki de irrasyonel sahaya düşmesidir. Sonuç olarak, onlar sezgisel süreçlerin bilimsel çalışma sahasından uzakta yer aldıklarına inanmaktadırlar (Baştuğ, 2006, s.71-75).

Departman yöneticilerinin ağırlıklı olarak sezgisel karar verme stilinin kullanmakta olmaları düşündürücü bir durumdur. Bu durum Schoemaker ve Russo (1993)'nin 'günümüzde de birçok yönetici de risklere rağmen, kararlarını sezgilerinin üzerine temellendirerek vermektedirler şeklindeki yorumlarıyla örtüşmektedir (Schoemaker ve Russo, 1993, s.9).

Daha öncede açıklandığı gibi sezgisel karar verme stili, karar vermede sezgilerin, duyguların ve diğer soyut faktörlerin etkin olduğu stildir (Spicer ve Smith, 2005, s.137, 138). Sezgisel karar verme stilinde probleme ilişkin bilinç seviyesi daha düşüktür ve karar verme daha hızlı gerçekleşir (Hall, 2007, s.100).

Sezgisel karar verme stilinde, yöneticilerin sezgilerini, duygularını ve diğer bir takım sezgisel faktörleri direkt olarak bilginin asli kaynağı şeklinde değerlendirmeleri ve bu kaynaktan elde edilecek verileri mantık ile işlememeleri durumunda sorunlu kararlar ortaya çıkabilecektir.

Hızlı kararların alınması gereken durumlarda rasyonel karar verme sürecinin kullanılmasının riskli, zaman alıcı, maliyetli ve yorucu bir yöntem olduğu kabul edilebilir ancak böyle bir durumda sezgisel karar verme stilinin kullanılması ve sezgisel faktörlerin yalnız başına değerlendirilerek rasyonelliğin tamamen terk edilmesinin güvenli bir yöntem olmayacağı düşünülmektedir.

Ancak unutmamak gerekir ki sezgisel faktörler de duruma göre doğru karar vermeye veya rasyonel karar vermeye destek verici bir rol üstlenmiş olabilirler. Bu açıdan bakılınca sezgisel faktörlerin karar verme sürecinde tamamen saf dışı bırakılmak yerine optimum ağırlıkta kullanılmasının doğru olabileceği kabul edilebilir.

Sezgisel karar verme stilinin yukarıda açıklanan olası tehlikelerinin ve rasyonel karar verme stilinin sezgisel karar verme stiline göre genel anlamda daha sağlıklı bir karar verme stili olduğunun kabul edilmesi durumunda, yöneticilerin sezgisel karar verme stilini kullanma oranının düşürülerek rasyonel karar verme stiline yönlendirilmeleri gerektiği sonucuna varılabilir. Bu sonuca ulaşabilmek için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

1. Öncelikli olarak yöneticilerin ağırlıklı olarak hangi karar verme stilini kullandıklarını tespit etmek amacıyla çalışmalar yapılarak, ağırlıklı olarak kullanılan karar verme stilleri tespit edilmelidir.
2. Yöneticilerin ağırlıklı olarak sezgisel karar verme stilini kullanmalarının sebebini tespit etmek amacıyla çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalarının neticesinde sezgisel karar verme stiline yönelmenin sebebini oluşturan faktörler yönetilmeye çalışılarak yöneticileri rasyonel karar verme stiline doğru yönlendirmenin yöntemleri aranabilir.

3. Yöneticilere karar verme kavramı, karar verme süreci, karar verme stilleri ve sezgisel karar verme stilini kullanmanın olası tehlikelerinin yanında rasyonel karar verme stili ve bu stilin avantajları öğretilerek bu stilin kullanımı teşvik edilmeye çalışılabilir.
4. Yöneticilerin, karar verme yöntemleri ile ilgili teknolojik ve bilimsel gelişmelerden haberdar olmaları sağlanarak, sezgiselliğin optimum seviyeye çekilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

SONUÇ

Bilindiği gibi turizm sektörü bütün dünya ülkelerinin ekonomileri için vazgeçilmez öneme sahip olan bir sektördür. Türkiye’de de turizm sektörünün ülkenin ekonomisi için önemi tartışılmaz. Bu kadar büyük bir öneme sahip olan turizm sektörünün varlığını devam ettirebilmesi ve rakipleri ile etkin bir şekilde rekabet edebilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Turizm sektörünü oluşturan tüm işletmelerin iyi bir şekilde yönetilmesi direkt olarak turizm sektörünün varlığını devam ettirebilmesi ve rakipleri ile etkin bir şekilde rekabet edebilmesine olumlu katkı yapacaktır. Yani mikro açıdan sektörü oluşturan her bir işletmenin olumlu gelişimi makro açıdan tüm sektörü etkileyecektir. Aynı şekilde tüm sektörün başarılı olmasında nasıl sektörü oluşturan tüm işletmelerin başarılı olması gerekiyorsa, sektörü oluşturan her bir işletmenin başarılı olması için de o işletmeyi oluşturan departmanların başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Başarılı departmanlar ise başarılı bir yönetim uygulayabilen, yani almış oldukları kararlarda ve uygulamalarda başarılı olan yöneticilere bağlıdır. Karar verme yeteneği gelişmiş olan departman yöneticileri başarılı bir yönetim sergileyebilme yeteneğine de sahip olabilirler. Yani konuya daha yüksekte bakarsak, başarılı kararlar veren yöneticilerin, turizm sektörünün başarısını da olumlu yönde etkilediği yorumunu yapabiliriz.

Yöneticilerin kararlarının başarısı ve başarısızlığının değerlendirilmesi kararların neticesinin ortaya çıkmasından sonra yapılacaktır. Bu değerlendirme aslında bir yönetim başarı değerlendirmesi olarak da algılanabilir. ‘Yönetici neden başarılı bir şekilde karar verememiştir, neden yanlış karar vermiştir, nasıl karar vermiştir, nasıl karar verilmeliydi, başarılı yöneticiler benzer durumlarda nasıl bir karar verme stili kullanmaktadır?’ gibi sorulara yanıt aranması, bu yanıtların bulunması için karar verme kavramının incelenmesi sonraki aşamada da yöneticilerin karar verme stillerinin geliştirilmesi açısından önemli adımları oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, beş yıldızlı otellerdeki departman yöneticilerinin karar verme stilleri ve bu stillerin yöneticilere ilişkin bazı demografik değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, karar verme stilleri ve bu stillerin bazı demografik değişkenlerle ilişkisi hakkında bazı sonuçlar ortaya koymuştur.

Bu çalışmada, karar verme stillerinin tanımlanması, karar verme sürecinin etkili olarak düzenlenmesi, departman yöneticilerinin karar verme stillerinin bazı demografik değişkenlerle ilişkisi gibi konularda ortaya konan sonuçların, konuyla ilgili bundan sonraki araştırmacılara,

sektör yöneticilerine ve çalışanlarına araştırmanın sınırlılıkları çerçevesinde fikir verebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ACAR, C., “Yönetim Kararlarının Alınmasında Verimlilik Ölçütünün Rolü”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.
- AKALIN, G., DİLEK, S., “Belirsizlik Altında Tüketicilerin Kararları”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:6, (2007), 33 – 48.
- AKAYTAY, A., “Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2004.
- AKGÜL, A., ”Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları”, YÖK Matbaası, Ankara, 1997.
- AKTAŞ, A. “Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi”, Azim Matbaa, Antalya, 2002.
- AKYAZI, E., “Organizasyonel Karar Destek Sistemleri ve Organizasyonel Kararlarda Bilişim Sistemlerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimler Anabilim Dalı, Bilişim Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2003.
- ALVER, B., “Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum, 2003.
- ALVER, B. “Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:14, (Bahar, 2005), 19 – 34.
- AMASON, C.A., “Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams”, Academy of Management Journal, Vol: 39, No:1, (1996), s. 123 – 148.

ARCHER, H. S., “The Structure of Management Decision Theory”, The Academy of Management Journal, Vol: 7, No: 4 (1964), s.269 – 287.

ARIN, A., “Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Kullandıkları Karar Verme Stratejileri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki Düzeyi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2006.

AVŞAROĞLU, S., ÜRE, Ö., ” Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stilllerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:18, (2007), 85 – 100.

AY, C., “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:12, Sayı:2, (2005), 31 – 52.

BAĞIRKAN, S., “Karar Verme”, Der Yayınları, İstanbul, 1983.

BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T., “Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler ?”, Afyon Kocatepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, (2005), 23-47.

BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T., “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, (2008), 29 – 56.

BALKIS, M. “Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Karar Verme Stilleri ile İlişkisi”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:21, (2007), 67-83.

BASİ, S. R., “Administrative Decision Making: A Contextual Analysis”, Management Decision, Vol:36, No:4, (1998), 232 – 240.

BAŞAR, B. A., “İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998.

BAŞTUĞ, İ., “Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği” Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2006.

BEACH, R. L., “Broadening the Definition of Decision Making: The Role of Prechoice Screening of Options”, *Psychological Science*, Vol:4, No:4, (1993), s.215 – 220.

BEACH, R. L., MITCHELL, R. T., “A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies”, *Academy of Management Review*, Vol: 3, No:3, (1978), s.439 – 449.

BLANKENSHIP, V. L., MILES, E. R., “Organizational Structure and Managerial Decision Behavior”, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 13, No: 1 (Jun., 1968), s.106 – 120.

BRIGGS,C., LITTLE, P., “Impacts of Organizational Culture and Personality Traits on Decision – Making in Technical Organizations”, *System Engineering*, Vol:11, No:1, (2008), 15 – 26.

BROWN, R., “Consideration of the Origin of Herbert Simon's Theory of ‘Satisficing’ (1933 – 1947)”, *Management Decision*, Vol:42, No:10, (2004), s.1240 – 1256.

CALABRESE L. R., ZEPEDA, J. S., “Decision – Making Assessment: Improving Principal Performance”, *International Journal of Educational Management*, Vol:13, No:1, (1999), 6 – 13.

CECIL, A. E., LUNDGREN, F. E., “An Analysis of Individual Decision Making Behavior Using A Laboratory Setting”, *The Academy of Management Journal*, Vol:18, No:3, (1975), 600 – 604.

CERTO, C. S., “Modern Management”, Prentice Hall Inc. New Jersey, 2000.

CHATOUPIS, C., "Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives", *Studies in Physical Culture and Tourism*, Vol:14, No:2, (2007), 195 – 204.

COLES, S., ROWLEY, J., "Revisiting Decision Trees", *Management Decision*, Vol:33, No:8, (1995), 46 – 50.

COSGRAVE, J., "Decision Making in Emergencies", *Disaster Prevention and Management*, Vol:5, No:4, (1996), 28 – 35.

ÇAKIR, A. M., "Mesleki Karar Envanterini Geliştirilmesi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:2, (2004), 1 – 14.

ÇELİKTEN, M., "Etkili Okullarda Karar Süreci", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:11, (2001), 1 – 12.

ÇEVEN, M., "Kurumsal Bilgi Sistemlerinin Karar Vermeyi Destekleyici Özellikleri ve Bir Uygulama", *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep, 2006.

ÇOBAN, E. A., HAMAMCI, Z., "Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:14, No:2, (Ekim 2006). 393 – 402.

DAĞLI, A., "Problem Çözme ve Karar Verme", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:7, (2004), 41-49.

EBERLIN, J. R., TATUM, C. B., "Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making and Leadership", *Management Decision*, Vol: 46, No: 2, (2008), s. 310 – 329.

EINHORN, J.H., HOGARTH, M.R., "Behavioral Decision Theory: Process of Judgment and Choice", *Annual Review of Psychology*, Vol: 32, (1981) s. 53 – 88.

ELIASHBERG, J., WINKLER, L.R., "Risk Sharing and Group Decision Making", *Management Science*, Vol:27, No:11, (1981), s. 1221 – 1235.

- ELBANNA, S., “Strategic Decision Making: Process Perspectives”, *International Journal of Management Reviews*, Vol:8, No:1, (2006), s.1 – 20.
- EMHAN, A., “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:21, (2007), 212 – 224.
- ERDAMAR, C., “İşletme Kararları”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Dergisi*, Sayı:13, (1981), 45 -50.
- EREN, E., “Yönetim ve Organizasyon”, Beşinci Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2001.
- EROĞLU, E., LORCU, F., “Veri Zarflama Analitik Hiyerarşi Prosesi (VZAHP) ile Sayısal Karar Verme, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Cilt:36, Sayı:2, (2007), 30 – 53.
- FAHEY, L., “On Strategic Management Decision Processes”, *Strategic Management Journal*, Vol: 2, No: 1, (Jan. - Mar., 1981), s. 43 – 60.
- FRISHAMMAR, J., “Information Use in Strategic Decision Making”, *Management Decision*, Vol:41, No:4, (2003), s. 318 – 326.
- GALOTTI, M. K., CİNER, E., ALTENBAUMER, E. H., GEERTS, J.H., RUPP, A., WOULFE, J., “Decision – Making Styles in a Real – Life Decision: Choosing a College Major” *Personality and Individual Differences*, Vol:41, (2006), 629 – 639.
- GAMBETTI E., FABBRI M., LUCA B., LORENZO T., “ A Contribution to the Italian Validation of the General Decision-Making Style Inventory”, *Personality and Individual Differences*, Vol:44, No:4, (2008), 842 – 852.
- GILMORE, A., “Quality in Management Decision Making within A Changing Context” *Journal of Management Development*, Vol: 17, No: 2, (1998), s.106 – 120.
- GİRAY, N., “Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Problem Çözme Yeterliliği”, *Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.*

GRIBBINS, E. R., HUNT, D. S., "Is Management A Science ?", The Academy of Management Review, Vol: 3, No:1, (1978), s.139 – 144.

GRIFFIN, W. R., "Fundamentals of Management: Core Concepts and Applications" Houghton Mifflin Company, Texas, 2000.

GORE, J., "Hotel Manager's Decision Making: Can Psychology Help?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol: 7, No: 2/3, (1995), 19 – 23.

GÜÇRAY, S.S., "Ergenlerde Karar Verme Davranışlarının Öz-Saygı ve Problem Çözme Becerileri Algısı ile İlişkisi", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:8, (2001), 106 – 121.

HALİS M., "Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri - Görgül Bir Uygulama", Akademik Araştırmalar Dergisi, Sayı:14, (2002), 49 – 64.

HALL, K., "Looking Beneath the Surface the Impact of Psychology on Corporate Decision Making", Managerial Law, Vol:49, No:3, (2007), 93 – 105.

HALLIN, A.C., MARNBURG, E., "In Times of Uncertainty in the Hotel Industry: Hotel Directors Decision Making and Coping Strategies for Dealing with Uncertainty in Change Activities", Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Vol: 7, No: 4, (2007), 364 – 388.

HARRISON, F. E., "A Process Perspective on Strategic Decision Making", Management Decision, Vol:34, No:1, (1996), s.46 – 53.

HARRISON F. E., PELLETIER, A. M., "The Essence of Management Decision", Management Decision, Vol:38, No:7, (2000), 462 – 469.

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

HERACLEOUS, T. L., "Rational Decision Making: Myth or Reality", *Management Development Review*, Vol:7, No:4, (1994), 16 – 23.

HOLIAN, R., "Management Decision Making, Ethical Issues and Emotional Intelligence", *Management Decision*, Vol: 44, No: 8, (2006), s. 1122 – 1138.

HOOGENBOOM, J., PE., DALE, S. W., "Dispute Resolution Strategy and Decision Analysis", *AACE International Transactions*, (2005), s.15.1 – 15.9.

HULDERMAN, A. M., "Decision-Making Styles and Learning Strategies of Police Officers: Implications for Community Policing", Oklahoma State University, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, Doctorate Thesis, Oklahoma, 2003.

IZGAR, H., YILMAZ, E., "PİO ve YİBO'nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Öz-Saygı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki", *Sayı:17*, (2007), 341 – 351.

İLHAN, T., "Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:20, Sayı:2, (Eylül, 2006), 273 – 294.

JOHNSON, V. E. J., POWELL, L.P., "Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different?", *British Journal of Management*, Vol:5, (1994), s.123 – 138.

KAO. H. P., "Taiwanese Executive's Leadership Styles and Their Preferred Decision-Making Models Used in Mainland China", The University of the Incarnate Word, The School of the Graduate Studies of The University of the Incarnate Word, Doctorate Thesis, Texas, 2005.

KAO, H. P., KAO, H., "Taiwanese Executive's Leadership Styles and Their Preferred Decision-Making Models Used in Mainland China", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol:10, No:2, (2007), s.71 – 79.

KARABULUT, T., "Türkiye'deki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:7, (Yıl:4 – 2005), 245 – 259.

KARAKAYA, G., “Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi”, Sakarya Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1998.

KEENEY, L.R., “Decision Analysis: An Overview”, Operations Research, Vol: 30, No: 5 (Sep. - Oct., 1982), s. 803 – 838.

KESİCİ, Ş., “Ortaöğretim Öğrencilerinin Anne Baba Tutumlarının ve Rehberlik İhtiyaçlarının Mesleki Karar Verme Zorluklarını Yordaması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:18, (2007), 329 – 339.

KESSLER, F., “Team Decision Making: Pitfalls and Procedures”, Management Development Review, Vol:8, No:5, (1995), s. 38 – 40.

KOONTZ, H., WEICHRICH, H., “Management”, Ninth Edition, McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1988.

KORKUT, F., “Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:22, (2002), 177 – 184.

KÖSE, A., “Çok Amaçlı Karar Alma Yöntemleri ve Türk Sigorta Sektörüne Yönelik Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, İstatistik Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2004.

KÖYLÜ, A., “Bilişim Sistemlerinin Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri ve Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2004.

KUZGUN, Y., BACANLI, F., “Pdr’de Kullanılan Ölçekler”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ocak, 2005.

LAROCHE, H., “From Decision to Action in Organizations: Decision Making as a Social Representation”, Organization Science, Vol:6, No:1, (1995), s. 62 – 75.

McLAUGHLIN, J. D., “Strengthening Executive Decision Making “, Human Resource Management, Vol: 34, No:3, (Fall 1995), s.443 – 461.

MICHEL, L., “Understanding Decision Making in Organizations to Focus Its Practices Where It Matters”, Measuring Business Excellence, Vol:11, No:1, (2007), s.33 – 45.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THEORET, A., “The Structure of ‘Unstructured’ Decision Processes”, Administrative Science Quarterly, Vol: 21, No: 2, (1976) s. 246 – 275.

MINTZBERG, H., WESTLEY, F., “Decision Making: It’s Not What You Think”, MIT Sloan Management Review, (April, 2001), s.89 – 93.

NAS, S., “Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir, 2006.

NOONE, J., “Concept Analysis of Decision Making”, Nursing Forum, Vol:37, No:3, (2002), s.21 – 32.

NUTT, C. P., “Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use”, Academy of Management Review, Vol:1, No:2, (1976), s.84 – 98.

ONARAN, O., “Örgütlerde Karar Verme”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:321, Ankara, 1971.

OTLU, F., DEMİR, Ö., “Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, (2005), 155 – 170.

ÖZCAN, K., “Yöneticilerde Karar Verme ile Kaygı İlişkileri”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999.

ÖZCAN CANDANGİL, S., CEYHAN, A. A., “Denetim Odakları Farklı Lise Öğrencilerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karar Vermede Öz-Saygı ve Stres Düzeyleri”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, (2006), 71 – 88.

ÖZKAN, Ö., “Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: AHP, ELECTRE ve TOPSIS Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.

ÖZMEN, F., YÖRÜK, S., “İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı:2, (2005), 179-198.

ÖZŞAHİN, M., “Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Faktörler ve Stratejik Karar Verme Hızı – Firma Performansı İlişkisi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2005.

PARK, D., “Gender Role, Decision Style and Leadership Style”, Women in Management Review, Vol:11, No:8, (1996), s.13 – 17.

PARNELL, A. J., CRANDALL, R. W., “Rethinking Participative Decision Making A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale”, Personnel Review, Vol:30, No:5, (2001), s.523 – 535.

PAYNE, W. J., BETTMAN, R. J., JOHNSON, J. E., “Behavioral Decision Research: A Constructive Processing Perspective”, Annual Review of Psychology, , Vol: 43, (January 1992), s. 87 – 131.

RAUSCH, E., “Guidelines for Management and Leadership Decision”, Management Decision, Vol:41, No:10, (2003), s. 979 – 988.

RAUSCH, E., “Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making”, Management Development Review, Vol:9, No:4, (1996), s.29 – 34.

RAUSCH, E., (2), “Appropriate Techniques in Decision Making: Part I”, Management Development Review, Vol:9, No:2, (1996), 35 – 39.

ROWE, C., “Analysing Management Decision – Making Further Thoughts After The Bradford Studies”, Journal of Management Studies, Vol:26, No:1, (1989), 29 – 46.

SAAT, M. “Çok Amaçlı Karar Vermede Bir Yaklaşım: Analitik Hiyerarşi Yöntemi”, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:2, (2000), 149 – 162.

SABUNCUOĞLU, Z., TOKOL, T., “İşletme”, Ezgi Yayınları, Bursa 2001.

SAĞIR, C., “Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006.

SANDERS, R. P., “The Decision-Making Styles, Ways of Knowing, and Learning Strategy Preferences of Clients At a One-Stop Career Center”, Southern Oklahoma State University, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, Doctorate Thesis, Stillwater, Oklahoma, 2008.

SARDOĞAN, E., M., KARAHAN, F., T., KAYGUSUZ, C., “ Üniversite Öğrencilerinin Kullandıkları Kararsızlık Stratejilerinin Problem Çözme Becerisi, Cinsiyet, Sınıf Düzeyi ve Fakülte Türüne Göre İncelenmesi” Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, (Haziran, 2006), 78 – 97.

SCHERPEREEL, M. C., “Alignment: The Duality of Decision Problems”, Management Decision, Vol:44, No:9, (2006), s. 1258 – 1276.

SCHOEMAKER, H.J.P., RUSSO, E.J., “A Pyramid of Decision Approaches”, California Management Review, Vol:36, No:1, (1993), s. 9 – 23.

SCHWARBER, D.P., “Leaders and the Decision – Making Process”, Management Decision, Vol:43, No:7/8, (2005), s. 1086 – 1092.

SCOTT-LADD, B., MARSHALL, V., “Participation in Decision Making: A Matter of Context?”, The Leadership & Organization Development Journal, Vol: 25, No: 8, (2004), s. 646 – 662.

SCOTT, S.G., BRUCE, R.A., “Decision Making Style: The Development and Assessment of a New Measure”, Educational and Psychological Measurement, Vol: 55, No: 5, (1995), s. 818-31.

SIMON, A. H., “Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion”, The Academy of Management Executive, Vol: 1, No: 1, (1987), s. 57 – 64.

SPICER, P. D., SMITH, S., E., “An Examination of the General Decision Making Style Wuesttionnaire in two UK Samples”, Journal of Managerial Psychology, Vol:20, No:2, (2005), s.137 – 149.

SUNAN, M. Ş., “İşletmelerde Satın Alma Kararlarının Analizi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1991.

TARTER, J. C., HOY, K. W., “Toward a Contingency Theory of Decision Making”, Journal of Educational Administration, Vol: 36, No: 3, (1998), s.212 – 228.

TAŞDELEN, A. “Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri”, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:10, (2001), 40 – 52.

TAŞDELEN, A. “Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir, 2002.

THUNHOLM, P., “Decision-Making Scale: Habit, Style or Both?”, Personality and Individual Differences, Vol:36, 2004, s.931 – 944.

Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük, (<http://tdk.org.tr>: 05.02.2009)

WESTCOT, A., “The Assessment of Career Decision-Making.”, Guidance & Counseling, Mart 91, Vol: 6, No: 4, (1991), s.28 – 35.

VROOM, H.V., “Educating Managers for Decision Manking and Leadership, Management Decision, Vol:41, No:10, (2003) 968 – 978.

VROOM, H. V., “Leadership and the Decision Making Process”, Organizational Dynamics, Vol:28, No:4, (2000), s.82 – 94.

YAŞLIOĞLU, M. M., “Karar Verme Sürecinde Eğilimler ve Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

YILDIR, S., “Planlama ve Karar Verme Aracı Olarak Simülasyon”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı:13, (1981), 59 – 71.

YILMAZ, Z., “Yatırım Proje Analizi ve Yönetimi”, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 35, Bursa, 1995

YOUSEF, A. D., “Predictors of Decision – Making Styles in a Non-Western Country”, Leadership and Organization Development Journal, Vol:19, No:7, (1998), 366 – 373.

<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFD1DDB2FF3800EA3D30655EEDEBD2AD82> (Erişim Tarihi: 15.04.09)

EK-1

Aşağıda bireylerin önemli kararları nasıl aldıklarını tanımlayan ifadeler verilmiştir. Lütfen her ifade için, o ifadeye ne düzeyde katıldığınızı ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz ve maddelerin tümünü yanıtlayınız. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Kesinlikle Katılmıyorum**Katılmıyorum****Kararsızım****Katılıyorum****Kesinlikle Katılıyorum**

1	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.					
2	Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır.					
3	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.					
4	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.					
5	Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.					
6	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.					
7	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.					
8	Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.					
9	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.					
10	Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.					
11	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.					
12	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.					
13	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.					
14	Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.					
15	Önemli kararlarımı başka insanlara danışmadan verdiğim nadirdir					
16	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.					
17	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.					
18	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.					
19	Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.					
20	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.					
21	Genellikle ani kararlar veririm.					
22	Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.					
23	Çabuk karar veririm.					
24	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.					
25	Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.					

Ö Z G E C M İ S

Adı ve SOYADI : Ömer Akgün TEKİN

Doğum Tarihi ve Yeri : 01.09.1983 - Ankara

Medeni Durumu : Bekar

EĞİTİM DURUMU

Mezun Olduğu Lise : Antalya Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu Konaklama İşletmeciliği (2007)

Yabancı Dil / Diller : İngilizce

İŞ DENEYİMİ

Stajlar : (2008 Yaz Sezonu) Rixos Hotel Premium Belek - Önbüro
(2007 Yaz Sezonu) Rixos Hotel Premium Belek - Önbüro

Adres : Akdeniz Üniversitesi Finike Meslek Yüksekokulu
Finike - Antalya

Tel. no : 0242 855 36 69

E-Posta : omerakguntekin@akdeniz.edu.tr