

13933

**ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLERDE
DAVRANIŞSAL AÇIDAN KARAR STİLLERİNİN
BELİRLENMESİ VE BİR UYGULAMA
ÖRNEĞİ: FORD OTOSAN A.Ş.**

**Ayça ŞAKAR TÜMER
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir-1999**

**ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞSAL AÇIDAN
KARAR STİLLERİNİN BELİRLENMESİ VE BİR
UYGULAMA ÖRNEĞİ: FORD OTOSAN A.Ş./**

Ayça ŞAKAR TÜMER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof.Dr.Enver ÖZKALP**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Nisan-1999**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞSAL AÇIDAN KARAR STİLLERİNİN BELİRLENMESİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ: FORD OTOSAN A.Ş.

Ayça ŞAKAR TÜMER
İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 1999
Danışman: Prof.Dr.Enver ÖZKALP

Endüstriyel örgütlerin sayısındaki hızlı artış, dolayısıyla rekabetin artması, örgütlerde farklılığı yaratan yönetici kavramını ön plana çıkarmıştır. Yöneticiler, bu farklılıkları aldıkları kararlarla yaratabilirler. Doğru ve zamanında alınmış bir karar, örgütü rakiplerinin çok önüne geçirebilir. Ya da tersine yanlış ya da yavaş alınmış bir karar da örgütü çok gerilerde bırakabilir, hatta çökmesine neden olabilir. Kısaca örgütleri yaşatan, iyi ya da kötü durumda olmalarını sağlayan unsur, hep alınan kararlardır.

Bu kararların nasıl alındığının ve ne gibi bağımsız değişkenlerden etkilendiğinin öğrenilmesi, doğru ve zamanında karar almak yolunda olumlu bir adımdır. Bu tez çalışmasında örgütte karar verici pozisyonunda çalışan kişilerin karar alma stiline bilinmesinin ve karar stiline etkileyebilecek değişkenlerin öğrenilmesinin, doğru ve zamanında karar alınmasını belli bir ölçüde sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu da örgütü başarıya götürecektir önemli bir adımdır.

Çalışmanın 1. ve 2. bölümünde literatür taraması yapılarak, konu hakkında tanımlamalarla birlikte, karar alma süreci, sınıflandırılması, karar almayı etkileyen etkenler ve karar model ve stilleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise FORD-OTOSAN'daki karar vericilerin karar stillerini araştıran bir anket uygulanarak, karar stiline bağımsız değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır.

ABSTRACT

Rapid increase in number of industrial organizations and therefore increase in competition make the concept of difference creator manager very important. Managers can create these differences making different decisions taken in right time might put the organization right front of other organizations. On the other hand, wrong decision taken in right time might put organization in very crucial situation, even its collapse. Simply decisions taken by organizations are key to organization's success.

To understand how these decisions are made and what are the factors affect them is positif step toward making the right and timely decision. In this thesis, we believe that knowing the style of decisions makers and factors that affect their decisions may help to make right and timely decisions. Such action can be considered as a crucial step for organization's success.

First two sections of this study is devoted to literature review, some basics definetions, decision making process, intuitive effecting decision making, creativity, decisions and decision models and styles. In the third section, conducting a questionnaire on decision makers in FORD-OTOSAN company, we try to examine relationship between decisions style and independent variables.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Enver ÖZKALP
Üye : Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN
Üye : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU

Ayça ŞAKAR TÜMER'in "Endüstriyel Örgütlerde Davranışsal Açıdan Karar Stilllerinin Belirlenmesi ve Bir Uygulama Örneği: Ford Otosan A.Ş." başlıklı tezi 24 Mayıs 1999 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar SAYFASI.....	ix
ŞEKİLLER SAYFASI.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR ALMA TANIMI, SÜREÇ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. KARAR ALMA TANIMI VE SÜREÇ	1
1.1. Karar Alma Tanımı	1
1.2. Karar Alma Süreci	1
2. KARARLARIN SINIFLANDIRILMASI	6
2.1. Programlanmış / Programlanmamış Kararlar	6
2.2. Belirli / Belirsiz Kararlar	8
2.3. Yukarıdan Aşağı / Güçlendirilmiş Kararlar (Paylaşımçı Kararlar)	10
2.4. Bireysel Kararlar / Grup Kararları	10
3. KARAR ALMADA SEZGİ VE YARATICILIK	11
3.1. Sezgi	11
3.2. Yaratıcılık	12
4. KARAR ALMADA GÜNCEL KONULAR	13
4.1. Ahlak	13
4.2. Kültür	14
5. DOĞRU KARAR ALMAYI ETKİLEYEN ETKENLER	16
5.1. Heuristics (Deneyimlere dayandırma)	16

5.2. Önyargılar	16
5.4. Çerçeve Etkisi	20
5.5. Artan Sorumluluk	21
5.6. Kurumsal Engeller	23
6. KARARSIZLIK NEDENLERİ VE SONUÇLARI	24

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR MODELLERİ VE KİŞİSEL KARAR STİLLERİ

1. KARAR MODELLERİ	27
1.1. Mantıksal Model.....	27
1.2. Sınırlı Mantıksal Model	28
1.3. Mantıksal - Ekonomik Karar Modeli	29
1.4. Yönetmel Model	31
1.5. Davranışsal Model	31
1.6. Çatışma Modeli	32
1.7. Çöp Kutusu Modeli	36
1.8. Politik Model	38
1.9. Yansıma Teorisi	39
1.10. Pragmatik Model	40
1.11. Pratik Uygulamalı Model	41
1.12. Yapısallaşmamış Karar Modelleri.....	42
2. KARAR STİLLERİ	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FORD OTOSAN FABRİKASINDA, KARAR VERİCİLERİN KARAR ALMA STİLLERİNİN ARAŞTIRILMASI VE KARAR ALMA STİLİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEM	46
1.1. Araştırmanın Amacı	46
1.2. Araştırma Yöntemi	46

1.3. Araştırma Kapsamı	47
1.4. Araştırmanın Yapıldığı FORD OTOSAN İnönü İşletmesi Hakkında Bilgi	47
2 ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ	48
2.1. Demografik Karakteristiklerin Analizi	48
2.1.1. Örneklerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı	48
2.1.2. Örneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	49
2.1.3. Örneklerin Toplam İş Tecrübelerine Göre Dağılımı	50
2.1.4. Örneklerin FORD OTOSAN'da Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	50
2.1.5. Örneklerin İşteki Pozisyonlarına Göre Dağılımı	51
2.1.6. Örneklerin Medeni Durumu	51
2.1.7. Örneklerle Bağlı Çalışan Kişi Sayısı Dağılımı	52
2.1.8. Örneklerin Aldığı Ücretin Dağılımı	52
2.1.9. Örneklerin Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımları	53
2.2. Anket Sorularına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	54
2.3. Karar Stilllerinin, Bağımsız Korelasyon Analizi	61
SONUÇ VE ÖNERİLER	63
EKLER	66
KAYNAKÇA.....	72

TABLolar SAYFASI

Tablo 1:	Programlanmış ve Programlanmamış Kararların Karakteristikleri.....	8
Tablo 2:	Grup ve Bireysel Karar Alma Karakteristikleri	11
Tablo 3:	Onüç Olası Önyargı	19
Tablo 4:	Yaş Durumuna Göre Dağılım	48
Tablo 5:	Eğitim Durumu	49
Tablo 6:	Toplam İş Tecrübesi	50
Tablo 7:	Çalışma Sürelerine Göre Dağılım	50
Tablo 8:	İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılım.....	51
Tablo 9:	Medeni Durumlarına Göre Dağılım	51
Tablo 10:	Bağlı Çalışanlara Göre Dağılım	52
Tablo 11:	Aldıkları Ücrete Göre Dağılım	52
Tablo 12:	Çalışılan Bölümlere Göre Dağılım	53
Tablo 13:	Bir İş Yapılırken En Çok Dikkat Edilen Unsur	54
Tablo 14:	Problem Çözümünde Öncelikler	54
Tablo 15:	Planlarda Öncelikler	55
Tablo 16:	Analiz Yaparken Başvurulacak Bilgi Türü	55
Tablo 17:	Emin Değilseniz Ne Yaparsınız?	56
Tablo 18:	Ne Tür İnsanlarla Çalışmak İstersiniz?	56
Tablo 19:	Kararlarınızı Nasıl Değerlendirirsiniz?	57
Tablo 20:	İş Arkadaşının Yardıma İhtiyacı Olursa Ne Yapar?	58
Tablo 21:	Geçmişteki Kararların Bugüne Etkileri Nelerdir?	58
Tablo 22:	İş Toplantıları Gerekli midir?.....	59
Tablo 23:	Kişisel Karar Stili	60
Tablo 24:	Korelasyon Analizi	61

ŞEKİLLER SAYFASI

Şekil 1:	Mintzberg'in Karar Alma Aşamaları	3
Şekil 2:	Genel Karar Süreci	4
Şekil 3:	Kararın Riskliliği	9
Şekil 4:	Sorumluluğun Artması	23
Şekil 5:	Sınırlı Mantıksallık Modeli	28
Şekil 6:	Janis - Mann'in Çatışma Modeli	36
Şekil 7:	Çöp Kutusu Modeli	38
Şekil 8:	Yansıma Teorisi	40
Şekil 9:	Pragmatik Karar Alma Modeli	41
Şekil 10:	Karar Almada Pratik Model	42
Şekil 11:	Dört Karar Stili	44

GİRİŞ

Hızla endüstrileşen dünyamızda, mal ve hizmet üreten işletmeler de hızla artmaktadır. Bu işletmelere, mümkün olan en iyi makine-ekipman da alınsa, tüm maddi olanaklar da tanınsa, en kabiliyetli işçiler de çalıştırılrsa, eğer bir şey eksikse ya da yeteri kadar iyi değilse, o işletmenin pek uzun ömürlü olmayacağı hemen söylenebilir. Bu eksik olan şey şudur: YÖNETİCİ. Yöneticiliğin ne kadar önemli bir kavram olduğu artık iyice anlaşılmıştır.

Yönetici ne yapar? Yönetici yönetir. Yönetme eylemini gerçekleştirirken plan yapar, organize eder, koordine eder, kontrol eder. Tüm bu işlemler sırasında yaptığı ortak iş “karar almak”tır. Yani plan yaparken, organize ederken, koordine ederken, kontrol ederken, hep bir takım kararlar alıyordur. Bu sebeple yönetici yerine karar verici de denmektedir.

Rekabet ortamının giderek arttığı günümüzde, alınan kararların doğru ve zamanında olması ya da olmaması, şirketin rakiplerinin önüne geçmesinde ya da arkada kalmasında çok etkili olabilmektedir.

Bu kadar üzerinde durulan karar alma kavramının nelerden etkilendiği, karar vericilerin nasıl, neye göre karar verdikleri merak edilen bir konu haline gelmiştir. Bu tez de bu amaçla yazılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, konu hakkındaki tanımlamalar, karar almanın süreci, sınıflandırılması, karar almayı etkileyen sezgi, yaratıcılık, kültür ve ahlak gibi güncel konular, doğru kararları etkileyen etkenler üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, karar modelleri ve karar stilleri teorik olarak incelenmiştir. Bunun devamı olarak üçüncü bölümünde de FORD-OTOSAN’da karar vericilere, karar stilleri hakkında bir anket uygulanarak, kişilerin karar stilleri belirlenmiştir. Bu stillerin hangi bağımsız değişkenlerden etkilendiği de araştırılarak FORD-OTOSAN’ın karar stili profili oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR ALMA TANIMI, SÜREÇ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu çalışmada, kişilerin karar alma stilleri incelenecektir. Bu ilk bölümde, karar alma stillerine ışık tutacak karar almayla ilgili genel kavramlar üzerinde durularak, karar almanın ne olduğu süreçleri, sınıflandırılması ve diğer ilgili konuların anlatılması amaçlanmıştır.

1. KARAR ALMA TANIMI VE SÜREÇ

1.1. Karar Alma Tanımı

Karar alma, organizasyonel yaşamın büyük bir kısmını oluşturur. Alternatifler arasındaki seçimin temelidir.

Karar alma üç adımdan oluşur: Karar probleminin tanımlanması, alternatif hareket yönlerinin yaratılması, bunların arasından birinin özel ya da özel olmayan bir kriter kullanılarak seçilmesi. Bu kriter maliyet, kar, tehlike ya da memnuniyetle ilgili olabilir. Karar alma seçim üzerine odaklaşsa da, bir amaca ulaşmayı da hedefler¹.

Organizasyonlarda bireyler, özellikle yöneticiler problemlerle, fırsatlarla, hareket gerektiren olaylarla karşılaşır. Bireyler, bu problemlerin, fırsatların ve olayların ana sebeplerini bulmak için problem çözme sürecini kullanırlar. Karar alma, problemi tanımlayan ve hareket yönünü seçen problem çözme sürecinin bir parçasıdır².

Kararlar, organizasyonlarda, tüm seviyelerden her kişiyi etkiler. Yöneticiler, arzu edilen uzun dönem başarı için politika ve stratejilere karar verirken, çalışanlar daha sınırlı değişkenlerle ve daha kısa zaman çerçevesinde kararlar alırlar.

1.2. Karar Alma Süreci

Karar alma genel olarak alternatifler arasında seçim yapma olarak

¹C.Z. WILSON and M. ALEXIS, "Basic Frameworks for Decision", **Acedemy of Management Journal**, Vol. 5, 1962, p. 150-164.

²G.P. HUBER, **Managerial Decision Making**, Foresman, 1980, p. 8-9.

tanımlanır. Tüm geleneksel yönetim fonksiyonlarıyla yakın ilişkilidir. Örneğin bir yönetici plan yaparken, organize ederken, kontrol ederken, karar alıyor demektir. Klasik kuramcılar genellikle bu yolla karar almayı tercih etmezler. Klasik kuramcılardan Fayol ve Urwick, karar alma sürecinin sadece yetki göçerme ve otoriteden etkilenebileceğini düşünürken, Taylor bilimsel metodun karar almada en ideal metod olduğunu savunmuştur.

Karar alma sürecinin tartışmaları, çeşitli basamaklar haline indirgenerek açıklanmaktadır. Herbert A. Simon, karar alma sürecini 3 ana aşamada anlatır.

1. Zeka Aktivitesi (Intelligence Activity): Simon, bu ilk aşamayı çevre koşullarının araştırılması olarak tanımlar.

2. Dizayn Aktivitesi (Design Activity): İkinci aşamada, olası hareket yönlerinin bulunması ve analiz edilmesi yer alır.

3. Seçim Aktivitesi (Choice Activity): Üçüncü ve son aşama, diğerleri arasından tek bir hareket yönünün seçilmesidir³.

Bu aşamalarla yakın ilişkili olan, fakat daha ampirik temellere dayanan Mintzberg ve arkadaşlarının karar alma süreci de şu şekildedir:

1. Tanımlama Aşaması (Identification Phase): Bir problem ya da fırsatın ortaya çıkıp teşhis edildiği aşamadır. Acil problemler, sistematik olmadıkları için yaygın bir teşhise sahip değildir. Yaygın problemler ise sistematik olduklarından teşhislerinin daha kolay olacağı düşünülmüştür.

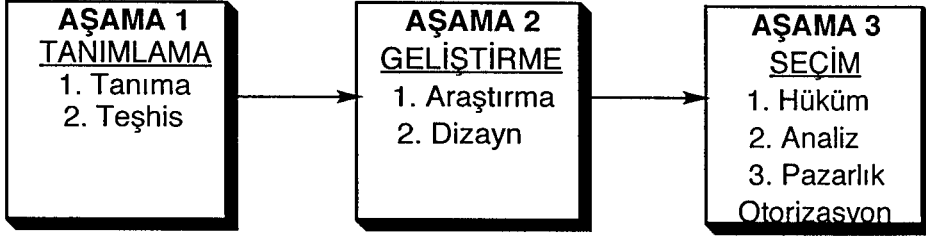
2. Geliştirme Aşaması (Development Phase): Varolan standart yöntem ya da çözümler için yapılan araştırmalar ya da yeni bir çözümün dizaynıdır. Karar vericilerin, ideal çözüm olarak ortaya hayali fikirler atmaları olarak değerlendirilmiştir.

3. Seçim Aşaması (Selection Phase): Çözüm seçiminin yapıldığı aşamadır Bu seçimin yapılmasında üç yol vardır. Mantıksal

³Herbert A. SIMON, **The New Science of Management Decision**, Harper, New York, 1960, p. 2.

analizden çok deneyim ve sezgiye dayanan, karar vericinin hükmüyle yapılan seçim; sistematik temellere dayanan alternatiflerin analiziyle yapılan seçim; ve son olarak karar vericiler grubunun seçimi ve politik manevraların sebep olduğu pazarlıkla yapılan seçim. Önce karar formal olarak kabul edilir ve yetkilendirme yapılır⁴.

Şekil 1’de bu aşamalar özet olarak gösterilmiştir.



Şekil 1: Mintzberg’in Karar Alma Aşamaları

Simon ve Mintzberg’in aşamalarında ifade edildiği gibi, tanımlanabilir başlangıç adımları bizi, karar almada seçim aktivitelerine götürür. Şunu da unutmamak gerekir ki, karar alma dinamik bir süreçtir ve aşamaların herbirinde bazı geri besleme döngüleri vardır. “Geri besleme döngüleri; zamanlama, politika, yöneticiler arası anlaşmazlıklar, uygun alternatifi tanımlama ya da çözümü uygulamada yetersizlik, yöneticilerin değişmesi, aniden yeni alternatiflerin ortaya çıkmasıyla oluşabilir.”⁵

Önemli nokta, karar almanın dinamik bir süreç olmasıdır. Bu dinamik sürecin organizasyon için hem stratejik⁶, hem de davranışsal anlamları vardır. Davranışsal karar alma, organizasyonel davranış çalışmaları ve uygulamalarıyla ilişkilidir.

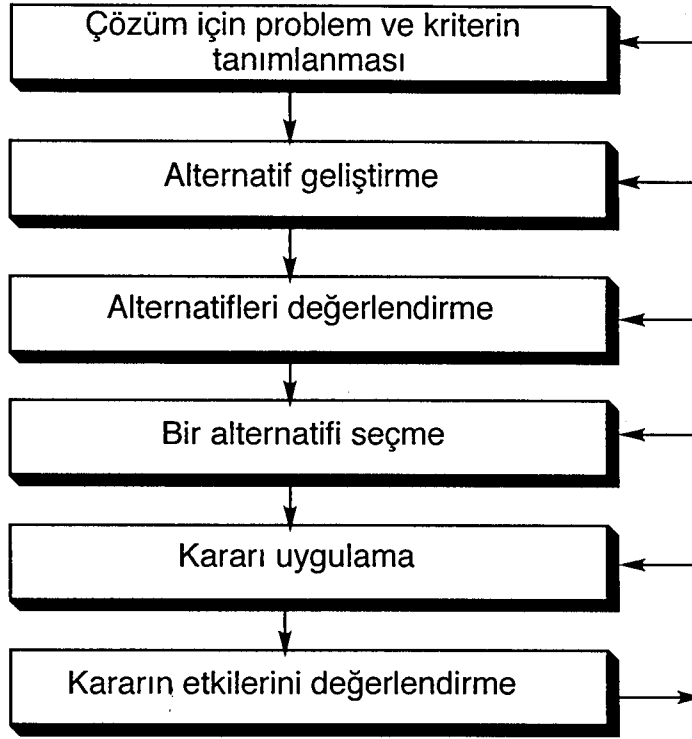
Günümüze baktığımızda genel karar alma süreci, alternatif hareket yönlerini seçmekten daha fazla bir anlam taşır. Karar alma sürecinin

⁴Henry MINTZBERG, Duru RAISIN-GHONI and Andre THEARET, “The Structure of Unstructured Decision Processes”, **Administrative Science Quarterly**, June 1976, p. 246-275.

⁵Richard L. DAFT, **Organization Theory and Design**, West St. Poul, Minn., 1986, p. 357-358.

⁶Paul J.H. SCHOEMAKER, “Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioural Views”, **Journal of Management Studies**, January 1993, p. 107-130.

birbiriyle ilişkili çeşitli aşamaları vardır. Şekil 2'de bu aşamalar gösterilmiştir⁷



Şekil 2: Genel Karar Süreci

İlk aşama, problemin tanımlanması ve teşhis edilmesidir. Organizasyon, çözüm gerektiren bir konu ya da problemle karşılaşır. Bu problemin basit ya da zor olması, karar sürecini çağırır. Bu aşama ayrıca, konu ya da problemin çözüldüğünü gösterecek kriterin tanımlanmasını da içerir. Bu kriterin belirlenme aşaması önemlidir, çünkü kararın etkilerini değerlendirerek direkt olarak son aşamaya bağlar. Kriter, yöneticilerin kararın başarı ya da başarısızlığını belirleyebilecekleri kadar açık, ölçülebilir ve uygulanabilir olmalıdır.

İkinci aşama, konu ya da problemin çözümüyle ilgili alternatif geliştirmeye odaklanır. Karar verici alternatifleri araştırır ve alternatifler hakkında bilgi toplar. Araştırma; basit fakat az rastlanan bir konuda yapılan bir telefon konuşmasındaki gibi informel olabilir. Ya da, şirketin ürünlerinin neden pazar payı kaybettiği konusunda yapılan bir pazar araştırması gibi formel olabilir.

⁷G.P. HUBER, **Managerial Decision Making**, Glenview, Foresman, 1980, p. 8-9.

Karar verici, karmaşık bir problemle karşılaştığında, pek çok farklı alternatife bakabilir ve düşünebilir. Araştırma boyunca, karar verici sık sık zaman ve maliyet kısıtlarıyla karşılaşır.

Karar vericiler ilk aşamada geliştirilen kritere bağlı olarak problem ya da konuyla bağdaşmayan ve uygun olmayan alternatifleri elerler. Kabul edilebilirlik, karar vericinin alternatifleri algılamasına bağlı bir durumdur. Kabul edilebilir alternatifler, daha sonra karar sürecinin değerlendirme aşamasına geçecek olası alternatiflerin bir bölümünü oluşturur.

Karar verici alternatifleri kıyaslar ve değerlendirir. Tüm alternatifleri, gördüğü beğenilir ve beğenilmez sonuçlarına göre test eder. Kabul edilirliliğin derecesi, kararın başarısını etkiler. Karar verici ayrıca, her alternatifin risk miktarını ve sonuçların belirliliğini gözönüne alır.

Değerlendirme tamamlandığında karar verici alternatiflerden birini seçmelidir. Yaygın olarak, karar alma insanların sadece bu aşamada akıllarına gelmesine rağmen, gerçekte kararlar, tanımlanan dinamik ve bağımsız süreçte alınır.

En iyi alternatifin seçimi süreci her zaman düzgün ve basit olmaz. Karar vericiler çeşitli ikilemlerle karşılaşabilirler. Bunlar şu şekilde sıralanabilir.

i. İki ya da daha fazla alternatif eşit olarak iyi görünür. Gerçekten farklı değillerse, karar verici rastgele birini seçebilir.

ii. Hiçbir alternatif konuyu ya da problemi çözmeyebilir. Bu durumda karar verici, problemi çözmek için alternatifler setini kullanabilir ya da daha iyi alternatiflerin araştırılması için karar sürecini yeniden başlatabilir.

iii. Hiçbir alternatif, beklenen negatif etkileri dengeleyecek yeterli pozitif sonucu önermeyebilir. Karar verici, daha iyi alternatiflerin varolup olmadığını görmek için süreci yeniden başlatabilir. Bu ve önceki durum alınmış bir karardır. Ayrıca karar vermemek de bir karardır⁸.

⁸C.I. BERNARD, **The Function of the Executive**, Cambridge, Harvard Uni. Press, 1938.

iv. Karar verici pekçok alternatifi kabul edilebilir olarak algılayabilir. Karar verici, alternatifler hakkında daha fazla bilgi edinmek için bir önceki aşamaya geri dönmeli ve bir seçim yapmaya çalışmalıdır.

Seçim yapıldığında, karar verici kararı uygulamaya hazırdır. Kararı harekete geçirmek, genellikle karar vermek kadar karmaşıktır. Basit konulardaki kararlar, uygulanması daha kolay kararlardır, fakat karmaşık problemlerle ilgili güç kararlarda uygulamayı zorlaştıran karşı koymalar başlar. Bu aşamada, kararın başarılı bir şekilde uygulanmasına odaklaşılır.

Karar sürecindeki son aşama, kararın etkilerinin değerlendirilmesidir. Kararın değerlendirilmesini sağlayan kriter, ilk aşamadan gelir. İnsanlar, kararı uygular, sonuçlarını ölçer ve kritere göre kıyaslarlar. Eğer sonuçlar istenildiği gibi değilse, düzeltici bir hareket istenebilir. Eğer, kriterin yeniden gözden geçirilmesi gerektiği düşünülürse, tüm süreç yeniden başlar⁹.

2. KARARLARIN SINIFLANDIRILMASI

2.1. Programlanmış / Programlanmamış Kararlar

Kararlar konusundaki tekrarların sıklığı kararların programlanmış ya da programlanmamış olduklarını belirtir. Programlanmış kararlarda, benzeri durumlar pekçok kez tekrar eder ve bu tekrarlayan durumlardan bir karar kuralı çıkartılabilir. Karar kuralı (decision rule), karar vericiye hangi alternatifi seçmesi gerektiğini söyler. Böyle bir durumla karşılaşıldığında, uygun karar kuralı uygulanır. Programlanmış kararlar genellikle oldukça yapılaşmışlardır, amaçlar açıktır ve iyi bilinir, karar alma yöntemi belirlenmiştir. Bilgi kaynakları ve bilgi kanalları da iyi tanımlanmıştır¹⁰. Fotokopi makinası eğer kopya çekmeyi durdurursa, kontrol panelinde problemin tipini gösteren bir kod numarası çıkar ve makinanın kullanım kılavuzu blokajın nasıl kaldırılacağını ya da makinanın nasıl tamir edileceğini gösterir. Bu sürecin programlanmış etkenleri; makinanın tasarımıyla, kusurlu işlemleri bulan sensörlerle, kullanım kılavuzunun gelişimiyle yaratılmıştır. Benzer görüntüler, uçma simulatörü kullanılan pilot

⁹J.F. CHAMPOUX, *The Uni. Of New Mexico*, West Publishing Company, 1996, p. 399-401.

¹⁰Herbert SIMON, *The New Science of Management Decision*, New York: Harper&Row, 1960, p. 1.

eğitimlerinde de görülebilir. Burada amaç pilotlara çeşitli uçuş deneyimleri kazandırarak, hayatlarını ve pahalı uçakları riske atmadan verimli bir şekilde nasıl kullanacaklarını đretmektir¹¹

Bir problem ya da karar durumuyla daha önce hiç karşılaşılmadıysa, karar verici önceki karar kurallarıyla yanıt veremez. Bu tür kararlar, programlanmamış kararlar olarak adlandırılır ve problem çözmeyi gerektirir. Problem zme, konunun yeni olduğu durumlarda, bir çeşit özel karar almadır ve programlanmış karar kurallarının yardımı olmaksızın alternatifler geliştirmeyi gerektirir. Programlanmamış kararlar çok az yapısallaşmışlardır çünkü, bilgi belirsizdir, açık bir yöntem tanımlaması yoktur ve amaçlar genellikle hayalidir¹².

Organizasyonlarda st yönetimin ilk sorumluluğu, organizasyonun uzun dönem verimliliğini belirleyen zor ve programlanmamış kararları almaktır. Programlanmış kararlar, organizasyonların alt seviyelerinde oldukça yaygındır. Üst yönetimin sorumlu olduğu stratejik kararlar çok az yapısaldır ve rutin değildir. Ayrıca ulaşılması g sonuçları olabilir.

Programlanmış kararlar, geçmişte test edilen kural ve yöntemlere göre alınabilir. Programlanmamış kararlar, genellikle karar vericinin hüküm ve yaratıcılığını gerektirir¹³. Bütün problemler bir kararı gerektirir ama tüm kararlar problem çözmeyi gerektirmez.

¹¹John MARTIN, **Organizational Behavior**, Thomson Business Press, p. 242.

¹²SIMON, **The New Science of Management Decision**.

¹³Bernard M. BOSS, **Organizational Decision Making**, 1983, p. 13-15.

Karakteristikler	Programlanmış Kararlar	Programlanmamış Kararlar
Kararın tipi	İyi yapılaşmış	Zayıf yapılaşmış
Sıklık	Tekrarlı ve rutin	Yeni ve rastlanmamış
Amaçlar	Açık, özel	Hayali
Bilgi	Kolayca anlaşılabilir	Mevcut değil, belirgin olmayan kanallar
Neticeler	Az	Çok
Organizasyonel seviye	Aşağı seviye	Üst seviyeler
Çözüm süresi	Kısa	Nispeten uzun
Çözümün esası	Karar kuralları, yöntemler	Hüküm ve yaratıcılık

Tablo 1: Programlanmış ve Programlanmamış Kararların Karakteristikleri¹⁴

2.2. Belirli / Belirsiz Kararlar

Belirlilik ve belirsizlik derecesi risk olarak ifade edilir. Bütün organizasyonel kararlar belli oranda risk taşırlar. Bu risk oranı tam belirlilikten (sıfır risk), tam belirsizliğe (karanlıkta kalma) kadar değişebilir. Organizasyonlarda insanlar karar alırken, başarılı olabilmek için, kaldıracabilecekleri riskleri almayı tercih ederler. Bu da, gerekli karar için, bilgiye ulaşp, karardaki riskliliği azaltmak demektir¹⁵.

Karar vericiler, ihtimaller hakkında bilgi sahibi olmayı isterler. Örneğin bir meteoroloji uzmanı, %50 yağmur yağacak dediğinde, bu bir takım bilgilere dayanır. (Geçmişte de yağması, atmosferik koşulların oluşması gibi). Bu tür veriler belirli ihtimaller olarak belirlenebilir, çünkü doğrulanabilir, açık verilere dayanırlar.

Birçok karar aynı zamanda subjektif ihtimallere dayanır. Bunlar, kişisel inançlar veya ne olacağına ilişkin tahminlerdir. Örneğin bir bahisçi, parasını belli bir ata yatırır çünkü atın adı çocuğunun adına benzemektedir. Veya, bir

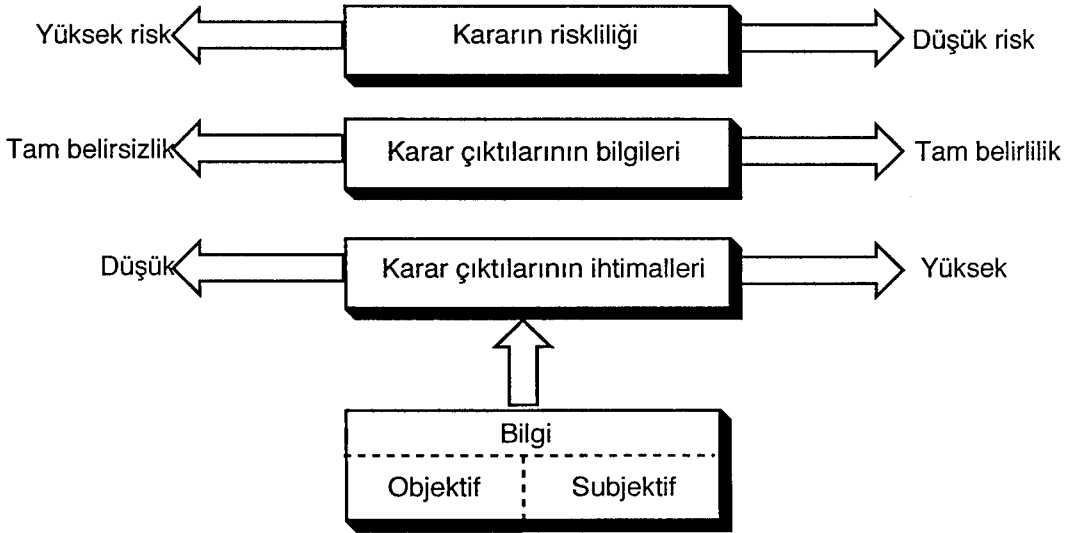
¹⁴MOORHEDD/GRIFFIN, **Organizational Behavior**, Second Edition, p.530.

¹⁵AMIT, R. WERNERFELT, B., "Why Do Firms Reduce Business Risk?" **Academy of Management Journal**, 33, 1990, p. 520-533.

kişi yağmurun yağacağından şüphelenmektedir, çünkü arabasını yeni yıkatmıştır.

Belirsizlik durumu, karar vermede istenilen bir durum değildir. Bu yüzden karar vericiler, karar verirken belirgin olmayan noktaları yoketmeye çalışırlar, böylece daha iyi kararlar alabilirler. Belirsizliği azaltacak tek şey bilgidir. Gelecekle ilgili tahminlerde bulunmada geçmişle ve şu anla ilgili bilgiler kullanılabilir. Modern yöneticinin karar vermesinde, bir veriye ulaşması, hemen yakınındaki bilgisayara ulaşması kadar kolay olmalıdır. Gerçekten bilgisayar teknolojisi, yöneticilerin karar vermelerine büyük oranda yardımcı olmuştur.

Tabi ki, karar vermede gerekli bütün bilgiler bilgisayardan çıkmaz. Birçok yönetsel kararlar, karar verenin geçmiş deneyim ve birikimlerine bağlıdır¹⁶. Bu, yöneticilerin subjektif bilgiyle hareket ettikleri anlamına gelmez. Ama bu onların geçmişteki kararlarıyla ilgili bir birikimdir, hem başarılar hem başarısızlıkları içerir ve kararlarında ağırlıkla yer alır. Başka deyişle, karar verme noktasına gelindiğinde, insanlar geçmişte nelerin işe yaradığını gözönüne alırlar¹⁷.



Şekil 3: Kararın Riskliliği

¹⁶H.A.,SIMON, **Making Management Decision**, "The Role of intuition and emotion", Academy of Management Executive, 1987, 1, p. 57-64.

¹⁷GREENBERG&BARON, **Behavior in Organization**, 6. edition, 1996, p. 336-338.

2.3. Yukarıdan Aşağı / Güçlendirilmiş Kararlar (Paylaşımçı Kararlar)

Geleneksel olarak, organizasyonlarda, işle ilgili verilecek tüm kararlar yöneticilerce alınır. Alt birimler bilgileri toplamış ve üstlerine vermişlerdir ve üstler de karar verirken bu bilgileri kullanırlar. Yukarıdan aşağı karar verme olarak bilinen bu yöntem, karar verme gücünü yöneticilere verir. Daha alttaki çalışanlara ise az ya da hiç karar verme şansı tanımaz.

Ancak günümüzde, belirtilen yöntemin tam tersi bir yöntem kullanılmaktadır. Güçlendirilmiş (empowered) karar verme, çalışanlara işleriyle ilgili konularda, onay almaksızın karar verebilmeyi sağlamaktadır. Mantıksal düşünenler, işi yapanın işle ilgili olarak daha başarılı kararlar alabileceğini bilirler. İnsanlar yetki aldıklarında, bu kararların sonuçlarını da kabullenmeye hazırdırlar. Kararın sonucu iyi de olsa, kötü de olsa, yine de kendi kararlarının uygulamalarında daha iyi çalışırlar. Böylesine bir bağlılık o şirketin daha etkili işlemesini sağlar¹⁸.

2.4. Bireysel Kararlar / Grup Kararları

Organizasyonlarda bireyler de, gruplar da karar alabilirler. Ve karar alırken çeşitli baskılarla karşılaşabilirler. Bireylerin ve grupların çeşitli durumlarda karar alma başarılarını kıyaslayan çeşitli araştırmalar yapılmaktadır¹⁹. Ne zaman birey yerine, grup karar verdiğinde daha iyi olur? Araştırmacılara göre, cevap bazı faktörlere bağlıdır: Kararın tipi, ilgili insanların bilgi ve deneyimleri ve ilgili karar sürecinin tipi.

Tahmin, öngörü ya da dikkatli bir hüküm gerektiren işlerde, gruplar, genellikle bireylerden üstündür. Çünkü, karar verme sürecine daha fazla insan katılır²⁰. Bununla birlikte, nitelikli bir birey, gruptan daha iyi bir hüküm verebilir.

Problem çözme işlerinde, gruplar genellikle bireylere göre daha fazla ve daha iyi çözümler üretirler. Fakat gruplar, çözüm geliştirme ve karar

¹⁸GREENBERG&BARON, p.336-338.

¹⁹Marwin E. SHOW, **Group Dynamics**, "The Psychology of Small Group Behaviour, 3rd ed., 1981, p. 57-68.

²⁰SHOW, **Group Dynamics**, p.57-68.

almada bireylere göre daha yavaştır. Bireysel karar alma, grup kararlarının özel problemlerini önler. Eğer çözülecek problem yeterince açıksa, nitelikli bir bireyin problemin üzerine eğilmesi daha uygun olabilir. Diğer yandan, karmaşık problemler gruplar için daha uygundur. Bu tür problemler, parçalara bölünebilir ve parçalar çözümlenmesi için bireylere bırakılabilir.

Grup kararların bir diğer avantajı da, çalışanlar üzerinde yaptıkları işe karşı bir ilgi yaratmasıdır²¹. Yükseltilmiş ilgi, işe verilen zaman ve çabayı artırabilir, daha fazla fikir çıkar, çözümler için daha fazla araştırma yapılır, daha iyi alternatifler geliştirilir ve karar kalitesi iyileştirilir.

Grup ve bireysel karar almanın karakteristikleri Tablo 2'de özetlenmiştir²².

GRUP	BİREYSEL
Yavaş süreç	Hızlı süreç
Daha fazla insanın fikir katkısı	Hüküm gerektiren işlerde, tek bir uzman tercih edilebilir.
Karmaşık işler bölünebilir	Grupça karar almanın özel problemlerini engeller
Alternatifler için daha iyi araştırma	
Daha fazla alternatif üretme	
Daha geniş ilgi uyandırmak	

Tablo 2: Grup ve Bireysel Karar Alma Karakteristikleri

3. KARAR ALMADA SEZGİ VE YARATICILIK

3.1. Sezgi

Risk ve belirsizlik altında karar almada anahtar faktör sezgidir. Sezgi, verilen durumun olasılıklarını çabuk ve kolayca bilme ya da doğrulama yeteneği olarak tanımlanabilir²³. Sezgi karar almaya, şahsi ve içten gelen

²¹HUBER, *Managerial Decision Making*, p. 140-148.

²²MOORHEAD/GRIFFIN, p. 549.

²³Weston H. AGOR, *Intuition in Organizations*, 1989.

düşünce faktörlerini katar ve sonuç olarak yaratıcılık ve yeniliğe ortam yaratır.

Bilimadamları arasında, sezginin yöneticilerin planlarına gerçekte nasıl yardım ettiğine dair bir tartışma vardır. Bir tarafta, planlamanın, sistematik adım-adım tarzında düşünüldüğüne ve başarılı olduğuna inananlar vardır. Diğer tarafta ise, yönetsel işin doğası gereği gerçek hayatta bunu başarmanın güç olduğuna inananlar bulunmaktadır. Henry Mintzberg'in fikirleri burada açıklayıcıdır. Mintzberg bu konuda şu fikirleri ileri sürmektedir²⁴: Yöneticiler sözlü iletişimi tercih ederler. Böylece, sistematik adım-adım tarzındakinden daha fazla bilgi toplarlar ve ilişkisel ya da karşılıklı ilişki kurma yoluyla daha iyi kararlar alırlar. Böylece, karar almak için genel durumu araştırırken, verileri analiz etmekten çok sentez etmekle ilgilenirler. Yöneticiler hızlı çalışır, çok çeşitli işlerle uğraşırlar ve sık sık bölünürler. Böylece sistematik olarak düşünüp, plan yapıp, karar verecekleri pek fazla zamanları kalmaz.

Bu anlatılanlardan sonra, "sistematik karar alma yararlı mıdır?" sorusunu net olarak "evet" diye cevaplandırabiliriz. Yöneticiler ve diğer karar vericiler sistematik olarak düşünmeli ve adım-adım rehberliğini öneren mantıksal seçim modellerinin tüm avantajlarından faydalanmalıdırlar. Fakat, "sezgisel karar alma yararlı mıdır?" sorusunun cevabı da "evet"dir. Karar vericiler ve yöneticiler, Mintzberg'in de tanımladığı gibi bir çevrede çalışmalarını yaparlar. Bu gerçek kabul edilmeli ve karar vericiler sezgi yeteneklerini kullanırlarken geliştirmeli ve kendilerine güvenmelidirler. Karışık problemlere yepyeni çözümler yaratmak için analitik ve sezgisel yaklaşımları birleştirmeleri, daha uygun bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁵

3.2. Yaratıcılık

Karar almada yaratıcılık, günün problem ve fırsatlarına tek ve yepyeni yanıtlar geliştirmekle ilgilidir. Rutin olmayan problemlerle dolu dinamik bir

²⁴Henry MINTZBERG, "Planning on the Left Side and Managing on the Right", **Harvard Business Review**, Vol. 54 (July/August 1976), p. 51-63.

²⁵Weston H. AGOR, "How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions", **Business Horizons**, Vol. 29, 1986, p. 49-53.

çevrede, yaratıcılık, insanların ve organizasyonların karmaşık durumlara nasıl cevap verdiğiyle tanımlanır²⁶.

Yaratıcı düşünce 5 aşamalı olarak anlatılabilir. Birincisi, hazırlıktır. Burada insanlar, aktif bir öğrenme sürecindedir. Hergünkü duygularıyla karmaşık çevrelerde başarılı olmanın gerektirdiği günlük duygular, düşünceler içindedir. İkinci aşama, konsantrasyondur. Güncel problemler tanımlanır ve çerçeveselenir, böylece alternatifler düşünülebilir. Üçüncü aşama tasarlama (incubation) devresidir. İnsanlar, problemlere, nadir alternatiflerin düşünülmesi, tamamiyle lineer ve sistematik problem çözme eğilimlerinden kaçınılmasına izin veren farklı bakış açılarından bakarlar. Dördüncü aşama aydınlatmadır. Burada insanlar, içlerinde mevcut olan bir takım düşünceleri canlandırırlar ve bulmacanın tüm parçaları aniden yerine oturur. Beşinci ve son aşama, doğrulamadır. Burada iyi bir problem çözme kararının alındığını gösteren mantıksal analizler yapılır²⁷.

Yaratıcılığın bütün bu aşamaları, organizasyonel çevrede desteğe ve cesaretlendirilmeye ihtiyaç duyar. Bununla beraber, karar almada yaratıcı düşünce, çeşitli sayıda faktörle sınırlandırılabilir. Peşin hükme dayalı karar vermek (judgemental heuristic) bazen alternatiflerin araştırılmasını sınırlayabilir. Cazip tercihler önemsiz kaldığında yaratıcılık sınırlanabilir. Kültürel ve çevresel engeller de yaratıcılığı sınırlayabilir. Bu durum, düşünülen alternatiflerin kültürel standartlara ya da geçerli normlara uygun gözükmemesi nedeniyle insanların cesaretlerinin kırılmasıyla ortaya çıkar.

4. KARAR ALMADA GÜNCEL KONULAR

4.1. Ahlak

Ahlak, bireylerin ve bir parçası oldukları toplulukların hareket ve kararlarındaki doğru ve yanlışlarla ilgilidir. Ahlaki konular, bilindiğinden daha yaygın ve karmaşıktır. Çoğu ahlaki konu, doğru ve yanlış seçimiyle ilgili faktörleri içerir ve bunun sonucunda çalışanlar ahlaki ikilemlerle yüzyüze gelirler.

²⁶Comeroon M. FORD and Dennis A. GIARIA, **Creative Action in Organizations**, 1995.

²⁷SCHERMERHARN, HUNT, OSBORN, **Organizational Behavior**, 6. ed., 1997, p. 365-366.

Ahlaksal ikilem, bir kişinin kişisel ya da organizasyon için yararlı, ahlaki olmayan ve muhtemelen yasal olmayan birşeyi yapıp yapmama kararı almak zorunda olduğu durum olarak tanımlanabilir. Ahlaksal ikilemler, genellikle, riskle, belirsizlikle ve rutin olmayan problemlerle ilgili olur.

Her karardan önce, şu zor sorularla karar kontrol edilmelidir²⁸: Birincisi, “Hareketim yasal mı?, Doğru mu?, Yararlı mı?” İkincisi, “Bunu ailem duyarsa ne hissederim?, Kararım yerel bir gazetede basılsa ne hissederim?” Bu sorular sorulduktan ve tatmin edici cevaplar alındıktan sonra, model size hareket yönü gösterebilir.

4.2. Kültür

Karar verme, sonuç itibariyle, bir kişinin tek başına ya da başkaları ile birlikte sorunları algılama ve tanımlama, bilgi ve veri toplama, çözüm alternatifleri geliştirme, bu alternatifleri karşılaştırma ve aralarından birini seçme işidir. Karar sürecinin her safhasında karar vericinin kültürel değişkenlerin etkisi altında olduğu görülebilir. Dolayısıyla, bir organizasyondaki karar verme işi, genel-makro kültürde olduğu kadar, mikro veya örgüt (şirket) kültürü tarafından da etkilenecektir.

Karar verme ile kültür arasındaki ilişkiler şu sorularla açıkça gösterilebilir.²⁹

- Değişken kültürlere sahip yöneticiler sorunları aynı şekilde mi algılar?
- Sorunları analiz edip incelerken benzer bilgi türleri ve miktarını mı toplamaya çalışırlar?
- Benzer çözüm modelleri mi oluştururlar?
- Alternatifler arasında seçim yaparken benzer stratejileri mi izlerler?

²⁸Linda A. TRAVİNO and Katherina A. NELSON, **Managing Business Ethics**, New York, 1995.

²⁹Nancy ADLER, **International Dimension of Organizational Behavior**, Irwin, 1994, s.6.

- Kararların uygulanmasında benzer yolları mı izlerler?

Bu soruların cevabı hayırdır. Makro ve mikro kültürün özelliklerine göre yöneticilerin karar verme özellikleri farklı olacaktır.

Bazı kültürler, sonuç almayı, sorun çözmeyi, karşılaşılan sorunları, değişimi gerçekleştirecek bir fırsat olarak görmeyi vurgularken, başka bazı kültürler de durumu olduğu gibi kabul etmeyi, durumunun özelliklerine göre kişinin kendisini değiştirmesini önemseyebilir. Aynı şekilde değişik kültürlerin risk alma olayına bakışı da farklıdır. Bazı kültürlerde “kararlı” olmak arzu edilen bir özellikken, başka kültürlerde kararı vermek için harcanan zamanın uzunluğu değer verilen faktördür.³⁰

Bu konuda verilen tipik örnek şudur: Amerikan yöneticileri karar vermeyi rasyonel bir süreç olarak ele alır ve kişisel düzeyde seçimi yaparak ulaştıkları kararı uygulayıcılara benimsetmeye çalışır. Buna karşılık Japon yöneticiler, kararla ilgili tüm kişilerin sorunu anlaması ve algılaması için mümkün olduğu kadar geniş bir katılım sağlar, yakın bir iletişim içinde bilgi-görüş alışverişi yapılarak sorunun önemi, arzu edilen çözüm yolu konusunda bir fikirbirliği oluştuktan sonra organizasyonun kaynaklarının, tahsis edileceği seçim yapılır. Bu nedenle karar verme çok uzun zaman alır.

Makro kültürün bu etkileri yanında mikro ve örgütsel düzeyde de kültürün karar verme davranışı üzerinde etkileri vardır. Örgüt kültürünü, genel olarak, bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir kılavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi veya kötü olarak kabul edilen hususlar oluşturur.³¹

Her organizasyonun sahip olduğu bu özellikler toplamına göre oluşacak kültür, o organizasyondaki karar vericilerin davranışlarını da etkileyecektir. Dolayısıyla yukarıda sorulan soruların cevapları, organizasyon kültürüne göre şekillenecektir.

Organizasyonların açık sistem olmaları, çevrelerindeki kültürel

³⁰ADLER, a.g.e., s.166.

³¹Robert COFFEY, **Management and Organizational Behavior**, Irwin, 1994, s.36.

özelliklerden etkilenmeleri sonucunu doğurur. Esasında her kültür kendine özgü bir çalışan modeli üretmektedir.

Bu konunun önemi sadece karar vericilerin davranışlarını anlama yönünde değildir. En az bunun kadar önemli olan karar davranışlarını değiştirmenin örgüt kültürünü değiştirmekle mümkün olduğu noktasıdır. Son yılların önemli kavramlarından olan güçlendirme (empowerment) uygulamaları da büyük ölçüde bu karar verme-örgüt kültürü ilişkisine dayanmaktadır. Aynı şekilde otokratik veya demokratik karar verme; kişisel kararlar veya grup kararları; işi fiilen yapanı karar verici haline getirme çabaları ve benzeri uygulamaların hepsi kültürle çok yakından ilgilidir³².

5. DOĞRU KARAR ALMAYI ETKİLEYEN ETKENLER

5.1. Heuristics (Deneyimlere dayandırma)

Heuristic, bireyin karar verirken, geçmişte yaşadığı somut bir deneyim veya olaya göre kararlarının etkilenmesidir. Böylece birey kararlarında geçmişte yaşadığı bazı olay ve deneyimleri kullanarak kararlar alır veya kararları etkilenir.

Hüküm ya da aklı kullanma, karar almanın tüm cephelerinde önemlidir. Örneğin, bir kararın ahlaki yönünü sorguladığımızda, aslında kişinin aldığı hükmü sorguluyoruzdur. Araştırmalar, insanların karar kalitelerini etkileyen hata ve önyargılara meyilli olduklarını göstermiştir. Bu durum; "heuristic", yani karar almada kullanılan stratejilerin ya da kararlamanın basite indirgenmiş hali olarak açıklanabilir. Heuristics; problem durumunda, belirsizlik ya da sınırlı bilgi olduğunda, daha kolay karar alma gibi yararlı bir amaca hizmet ederler. Fakat aynı zamanda, kaliteyi etkileyerek, ahlaksal kapsamda sistematik hatalara da sebep olurlar. Yaygın hükümsel heuristics; mevcut, temsili, tespit ve düzeltme heuristicsleridir³³.

Mevcut heuristic (availability heuristic), eldeki durumla ilgili olarak, yakın geçmişte alınan kararları içerir. Kişinin hafızasında kolayca kalacak

³²Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 6. Basım, 1998, s.57-58.

³³Max. H. BOZERMAN, *Judgement in Managerial Decision Making*, 3. ed., 1994.

geçmiş olaylarla şimdiki olayın değerlendirilmesidir. Örneğin bir ürün geliştirme uzmanı, daha önceki bir hatasından dolayı piyasaya yeni bir ürün süremeyebilir.

Temsili heuristic (representativeness heuristic), eldeki durumla, benzer olay tipleri arasındaki benzerliklere dayanır. Yeni eleman olacak olan bir takım liderinin, kişiyi herhangi bir özel niteliğinden dolayı değil, sadece, geçmişte yüksek performans göstermiş bir bölümde çalıştığı için seçmesi iyi bir örnektir. Bu olayda, kişinin çalışma yeri, kişiyi alma kararı için temel oluşturmuştur.

Tespit ve düzeltme heuristic'i (anchoring and adjustment heuristic), bazı referans noktalarına göre belirlenen ilk değere göre yapılan, "artan düzeltme" temelli karardır. Örneğin, anahtar personel için ücret artışlarını belirleyen bir yönetici, onların şimdiki taban ücretlerini yüzdesel bir oranla ayarlar. Bu olayda, varolan taban ücret "tespit" olarak adlandırılmaktadır.

5.2. Önyargılar

Bireylerin geçmişleri ve farklı deneyimleri insanların önyargılı olarak karar vermelerinde birer önemli kaynak niteliği taşırlar. Olasılıkları, bazen yanlış biçimde tahmin ederek yanlış kararlar verirler. Bu yanlış tahminler genellikle algısal bozukluklardan, yanlış atıflandırmadan, yanlış öğrenmelerden meydana gelir. Yanlış tahminlerle elde edilen bilgiler zamanla önyargı halini alır. Bir yönetici, çalışanları azaltması gerekirken, arttırabilir. Bu, onun önceki deneyimlerinden etkilenmesi sonucudur.

Bireyler aynı zamanda, gözlemediği örnekleri yanlış değerlendirebilirler. Küçük örneklere büyük değerler verebilirler ya da tersi olabilir.

Kısa süre olan bir olayı genellemek eğilimi vardır. Eğer bir yönetici, geçen 1-2 yıl içinde ikramiye vermediyse, insanlar bunu ileriye dönük olarak da değerlendirme eğilimindedirler.

Kazançlar gözönüne alındığında, bireyler risk alma eğilimindedir, ama kayıplar gözönüne alındığında, durum tam tersine dönebilmektedir.

Alternatifleri duruma bağlı değerlendirirken, belirsizlikler yaşanıyorsa, önyargılarımızı kullanmak çok yaygın bir iştir.

Heuristicler, karar problemi için doğru olduğunda, yöneticilere doğru karar almalarında yardım ederler. Kişilere, bilgi sürecinde ve karmaşık kararları basitleştirmede yardımcıdırlar. Heuristic, karar için doğru olmadığında, yanlış ya da mantıksız kararlara sebep olan sistematik hkmsel önyargılar ortaya çıkar.

Tablo 3'de olası on önyargı ve örnekleri yer almaktadır. Bu nyargılar, kaynağı olan heuristiclerin altında gruplandırılmıştır.

Mevcut heuristic, karar sürecinde kullanılan bilginin doğruluğunu ters yönde etkileyecek önyargılar yaratır. Yanlışlıklar, bilginin içeriğinden, olayların frekanslarının tahmininden oluşabilir. Temsili heuristic, olayların oluşumuyla ilgili tahminleri etkileyecek önyargıları yaratır. Tespit ve düzeltme önyargıları, karar vericinin doğru tahminler yapmasını etkiler. Son iki önyargı yaygın önyargılardır.

Tablo 3: Onüç Olası Önyargı³⁴

MEVCUT HEORİSTİK ÖNYARGILARI

KOLAY HATIRLAMA (EASE OF RECALL)

İnsanlar, canlı son zamanlarda olmuş olayları diğerlerine göre daha kolay hatırlama eğilimindedirler. Kişi, daha sık oluşan olayları, kolayca hatırlar.

Örnek: Performans değerlendirmede son zamanlarda olan, heyecan uyandıran olaylar, eski ve daha az göze çarpan olaylara göre daha fazla etki yaratır.

AKLA GELME (RETRIEVABILITY)

İnsanlar olayların frekanslarını yanlış değerlendirme eğilimindedirler. Çünkü, insan hafızası yaygın bilgiyi, az rastlanan bir bilgiye göre daha hızlı bir şekilde hatırlar.

Örnek: Bir yönetici, şirketinde çalışan İspanyolların sayısını daha az tahmin eder., çünkü Sanchez ismini, daha az yaygın olan Seno isminden daha sık götürür.

TAHMİN EDİLEN BİRLİKTELİKLER (PRESUMED ASSOCIATIONS)

İnsanlar iki olayın beraber oluşma ihtimalinin yüksek olduğunu tahmin ederler. Çünkü, benzer birliktelikleri kolayca hatırlayabilirler. Daha az kolaylıkla hatırlanan fakat mantıksal olarak mümkün olan birliktelikleri düşünmeme eğilimindedirler.

Örnek: Bir yönetici, farklı işgücü elemanlarının İngilizce konuşma yeteneklerini zeka eksikliğiyle birlikte düşünebilir.

TEMSİLİ HEORİSTİK ÖNYARGILARI

TEMEL ORANLARA HASSAS OLMAMA (INSENSITIVITY TO BASE RATES)

İnsanlar genellikle, olaylar hakkında tanımlayıcı bilgilere sahip olduklarında, olayların oluşma oranlarına inanmazlar.

Örnek: MBA programındaki pekçok öğrencinin, psikoloji dersinde Rus öğrencilerden daha düşük not alması muhtemeldir.

ÖRNEK BÜYÜKLÜKLERE HASSAS OLMAMA (INSENSITIVITY TO SAMPLE SIZE)

İstatistiksel mantık, büyük örneklerin, küçük örneklerden daha güvenli tahminler vereceğini söyler. İnsanlar, örnek tahminlerinin güvenilirliğini yorumlarken, genellikle örnek büyüklüğünün önemini hatırlamazlar.

Örnek: Üretim müdürü ürettiği ilk 10 parçayı kontrol eder ve ürün kalitesinin zayıf olduğuna karar verir.

FIRSATLARIN YANLIŞ DEĞERLENDİRİLMESİ (MISCONCEPTIONS OF CHANCE)

İnsanlar, genellikle olayların sıralanışlarının rastlantısal olduğunu düşünürler. Oysa, olay sayısı böyle bir sonuca varmak için çok azdır.

Örnek: Önceki örnekteki üretim müdürü, şöyle sonuçları olan örnekleme sürecinin rastlantısallığını sorgular: İyi, İyi, İyi, İyi, kötü, İyi, kötü, kötü, kötü, İyi. İstatistiksel teoriye göre, bu sıralamanın başka sıralamalardan hiçbir farkı yoktur.

ORTALAMADAN UZAKLAŞMA (REGRESSION TO THE MEAN)

Ekstrem olaylar, olayların sonraki oluşmalarının ortalamasını çekme eğilimindedir. Çünkü, olay ekstremdir (yüksek yada düşük); sonraki olay, ekstrem noktadan oluşmaya devam edecektir.

Örnek: Yönetici, satış elemanının ilk çeyrekteki yüksek performansının, benzer şekilde sonraki çeyrekte de devam edeceğine inanır.

³⁴M.H.BOZERMAN, **Judgement in Managerial Decision Making**, New York, John Wiley&sons, 1994, p.45-46.

TESADÜFLERİN YANLIŞLIĞI (CONJUNCTION FALLACY)

İnsanlar, iki olayın beraber oluşmasının, bir olayın yalnız oluşmasından daha olası olduğunu düşünme eğilimindedirler. İstatistiksel mantık, bir olayın oluşma ihtimalinin, her iki olayın beraber olma ihtimalinden eşit ya da büyük olduğunu söyler.

Örnek: İki ürünü aynı zamanda piyasaya sürmeye karar veren yönetici, iki ürün birarada çıktığından dolayı ilk satışların yüksek olacağını tahmin edebilir.

TESPİT VE DÜZELTME ÖNYARGILARI

MERKEZE YANLIŞ UYUM HATALARI (INSUFFICIENT ANCHOR ADJUSTMENT)

İnsanlar, tahmin için bir ilk değerle başlarlar ve bu merkezden çok uzak ayarlamalar yapmama eğilimindedirler. Merkeze olan bu güçlü bağlılık nedeniyle, sonuç genellikle kötü tahminler olacaktır.

Örnek: Yöneticiler genellikle, bir önceki yılın bütçesini başlangıç noktası olarak yıllık bütçe hazırlarlar. Tespitten çok uzaklaşmama eğilimi nedeniyle büyüklük olarak hatalı bütçeler yaratırlar.

BİRLEŞTİRİCİ VE AYIRICI OLAYLAR (CONJUNCTIVE AND DISJUNCTIVE EVENTS)

İnsanlar genellikle birleştirici olayları ya da birlikte oluşmak zorunda olan olayların ihtimalini yüksek tahmin ederler. Aynı ya da ayırıcı olayların ihtimalini de düşük tahmin ederler.

Örnek: Bir yönetici, büyük bir süreç içinde iyileştirme yapılması için crossfunctional takımlar kurar. Tüm takımlar, iyileştirmelerini sürece uyumlaştırmak için biraraya gelmelidir.

AŞIRI GÜVEN (OVER CONFIDENCE)

İnsanlar, hakkında az bilgi sahibi oldukları zor sorulara cevap verirken kendi yorumlarının doğruluğu hakkında kendilerine fazla güvenirlir.

Örnek: Bir yönetici New Mexico'daki bir şirketin yıllık satışlarını tahmin eder. Bu şirket gerçektir fakat satış rakamlarını açıklamayan az tanınmış küçük bir şirkettir.

ÇOKLU HEORİSTİK ÖNYARGILARI

DOĞRULAMA TUZAĞI (CONFIRMATION TRAP)

İnsanlar, doğru olduklarına inandıkları şeylere destek olacak bilgileri araştırma eğilimindedirler. Bakış açılarını değiştirebilecek bilgileri aramama eğilimindedirler.

Örnek: Bir yönetici deneme olarak bir ürünü piyasaya sürmeye karar verir ve sadece karara ulaşmasını doğrulayacak olaylarla ilgilenir.

ÖNEMİNİ SONRADAN ANLAMA (HINDSIGHT)

Bir kararın negatif sonucunu öğrendikten sonra, insanlar genellikle önceden verdikleri kararın doğru olduğunu söylerler.

Örnek: Bir ürün istenilen sonucu vermemişse, patron "Kötü bir fikir olduğunu biliyordum" der.

5.4. Çerçeve Etkisi

Karar olayının başlangıcı, kişinin seçim yapmayı gerektiren bir durum olduğunu algılamasıdır. Algılama, kişiden kişiye değişen bir olaydır. Kişiyi has özellikler kadar, kişi dışındaki ortamsal faktörler de algılamayı etkiler. Bu nedenle, aynı data veya bilginin farklı kişiler tarafından algılandığı çok sık görülür. Burada önemli olan; kişilerin olayları, datayı, bilgiyi algılama tarzlarının; amaç belirleme veya sorun tanımlamayı etkileyecek olmasıdır.

Bu konu ile ilgili bir diğerk husus, karar vermede çerçeveleme etkisi olarak geçen bir husustur. Buna göre, bir sorunun tanımlanma Őekli (seçilen kelimeler, vurgu, ifade tarzı v.s.) kiŐileri baŐlangıçta farklı tutum ve algıya sevkeder; dolayısıyla kişilerin çözüm alternatiflerini seçmelerini etkiler. Bu etki özellikle, risk koşullarında, insanların karar verme davranışı üzerine etkili olmaktadır.

Karar vermede çerçeveleme, yani sorunun nasıl bir çerçeve içinde tarif ve takdim edildiği konusu ile ilgili en bilinen alıŐma, L.V. Savage'ın 1954'deki çalıŐması ile A. Tversky ve D. Kahneman'ın 1981'deki çalıŐmalarıdır. Bu araştırma alıŐmaları, Şu konunun önemini ortaya koymuŐtur. Karar gerektiren olay ve durumların ifade ve takdim tarzı; karar vericileri tamamen farklı tutum ve çözümlere gtrebilmektedir³⁵

Karar gerektiren olayın veya alternatiflerin takdim tarzı (erevesi), karar vericinin algılamasını, dolayısıyla davranışlarını ve sonuç olarak seçimlerini etkilemektedir. Karar olaylarına çizilen çerçeve, bir bakıma davranışları manipüle etme imkanı vermektedir. Einstein'in belirttiği gibi “.... bir problemin ifade tarzı (formülasyonu), çözümünden çok daha önemlidir. Çünkü özm, matematik veya deneysel yeteneklerden ibarettir.”

5.5. Artan Sorumluluk

Sosyal psikologlar, karar almayı engelleyebilen ve yaratıcılığa mani olan yaygın bir eğilimi tanımlarlar. “Artan sorumluluk” olarak adlandırılan bu kavram, geçmişte seçilen hareket yönü iŐlememiŐ bile olsa, onunla devam etme eĐilimidir³⁶. Artan sorumluluk, yaygın bir atasözünü düŐündürür. “EĞer ilk seferde başarılı olamazsan tekrar, tekrar dene”. Günümüz organizasyonel davranışları bu söze alternatif olarak Şunu söylemektedirler. “EĞer ilk seferde başarılı olamazsan, tekrar tekrar dene, sonra bırak”³⁷.

Bazen insanlar, sürekli olarak varolan problemlere rağmen, kararlarını uygulamaya koymaya devam ederler. “Artan sorumluluk” kanıtların çalışmanın başarısız olacağını göstermesine rağmen etkisiz bir

³⁵KOEL, a.g.e., s. 45-47.

³⁶Barry M. STAUR, “The escalation of commitment to a course of action”, **Academy of Management Review**, Vol. 6, 1981, p. 577-587.

³⁷SCHERMENHARN/HUNT/OSBORN, **Organizational Behavior**, 6. ed., 1997, p. 368-370.

uygulamanın sürdürülmesi anlamına gelir. En güncel örneklerden biri British Columbia hükümetinin Vancouver'da EXPO'86'yı uygulama kararı olmuştur. Aslında, organizasyondakiler paranın yetmeyeceğini anlamalarına rağmen devam ettiler. Çalışma ilerledikçe, böyle olmayacağı ve harcamaların gitgide arttığı görüldü. Ancak, organizatörler iptal etmek için çok geç kalındığını ve çok büyük kayıpların olacağını gözönüne aldılar. Sonunda 300 milyon dolarlık piyango düzenleyip kayıpları kapatmaya çalıştılar³⁸.

İnsanlar bunu neden yaparlar? Çünkü geri çekilmek demek, başarısızlığı kabullenmek anlamını gelecektir. Başka deyişle insanlar başkalarına ve kendilerine iyi görünmeyi tercih ederler³⁹. Staw ve arkadaşları, bu kendi-değerlendirme durumunun, insanların kendilerini mantıklıymış ve inançlarını korurlarmış gibi davranmak istediklerinden kaynaklandığını belirtir. Karar vermeyi gerçekten bilenler ise doğru karar verdiklerine inansalar bile geri adım atabilirler⁴⁰.

Şekil 4, artan sorumluluk olayını özetlemektedir.

Araştırmacılar, hangi koşullar altında bağılıktan kopulduğunu belirtmişlerdir⁴¹. Açıkça, gelecek yatırımlarla ilgili kaynaklar sınırlı olduğunda ve tehlike gerçekten kaçınılmaz açıklıkta olduğunda insanların başarısız yatırım yapmayı kestikleri görülmüştür⁴². Sonuçta, yatırılan toplam miktar, tahmin edilen toplam kazancı geçiyorsa insanların uygulamada artan sorumluluk gösteremedikleri ortaya çıkmıştır⁴³.

³⁸Jery ROSE and Barry M. STAW, "Expo 86: En Escalation Protatype", **Administrative Science Quarterly**, June 1986, p. 274-297.

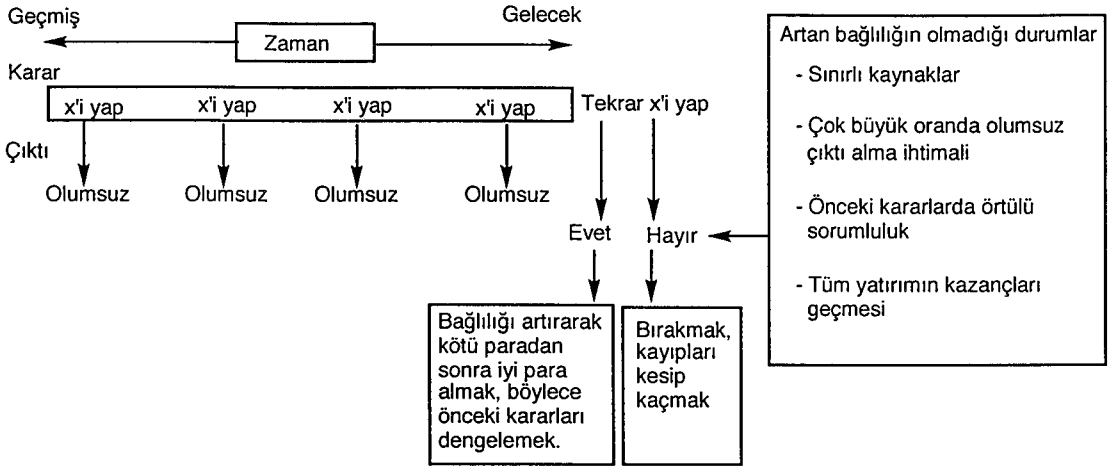
³⁹D.R.BABACEL,&J.P. MEYER "Escalating Commitment to a failing course of action", **Journal of Applied Psychology**, 79, 1994, p. 360-363.

⁴⁰STAW, p. 577-587.

⁴¹SIMONSON, "A. Comparison of Techniques for Reducing Commitment to Losing Course of Action, **Journal of Applied Psychology**, 1992, p. 419-426.

⁴²GARLAND, "Effects of Absolute and Relative Sunk Costs on the Decision to Persist with a Course of Action", **Organational Behavior and Human Decision Processes**, 1991, p. 55-69.

⁴³C. HEATH, "Escalation and de-escalation of commitment in Response to sunk costs, **Organational Behavior and Human Decision Processes**, 62,1995, p. 38-54.



Şekil 4: Sorumluluğun Artması⁴⁴

Sonuçta, artan sorumluluk olayı, bir tür mantıki olmayan karar vermeyi sergiler ama bu kararların olma ihtimali de vardır. Ancak olup olmama, karar verenlerin karşı karşıya kalacakları durumlara bağlıdır.

5.6. Kurumsal Engeller

Kurumsal bazı faktörler de mantıki kararları etkilemektedir. Bu faktörler kişilerin karar verme kapasitelerini tam olarak kullanamamalarına neden olur.

Zaman Sınırlılıkları: En bilinen faktör zaman sınırlılığdır. Bir çok kurumsal karar yoğun zaman baskısı altında verilir. Bu durumda, istenilen karar verme sürecinin gerçekleşmesi mümkün değildir. İşletmelerin çok çabuk karar vermeleri gereken kriz dönemlerinde bu durum çok yaşanır. Karar verenlerin çoğu zorlanmış kararlar alır. Gerekli bilgi arayışı sınırlanır ve alternatiflerin değerlendirilmesi de gözardı edileceğinden etkili kararlar alınması güçleşir.⁴⁵

Politik “İyi Görünme” (Facesaving) Baskısı: Kurumsal kararların kalitesi, politik iyi görünme baskıları nedeniyle azalabilir. Başka deyişle, karar vericiler işletme açısından eniyisi olmasa bile, kendilerini diğerlerine iyi gösterecek kararlar alırlar. Örneğin, gerçek karar o kişinin işini zora sokacaksa, kişi karar almada gereken bilgiyi değiştirebilir. Maalesef bu tür

⁴⁴Jerald GREENBERG and Robert A. BARON, **Behavior in Organization**, 6. ed., 1996, p. 347.

⁴⁵D.TJASVOLD, Effect of crisis orientation on managers approach to controversy in decision making, **Academy of Management Journal** 27, 1984, p. 130-138.

şeyler çok yaygındır. Bu konudaki bir çalışma, karar verilmesi gereken bir konuda çalışan bir grup iş adamının, arkadaşlarıyla sorun yaratma riski taşıyan iyi kararlar yerine, daha az faydalı kararlar aldıklarını ortaya koymuştur⁴⁶.

Toplu Takdir Hakkı (Bounded Discretion): Zaman sınırlılıkları ve politik baskıların kararın kalitesini etkilemesinin yanında manevi ve etik sınırlılıklar da öne çıkmaktadır.⁴⁷ Bu görüşe göre, karar vericiler hareketlerini varolan manevi ve etik standartlarına göre belirlerler.⁴⁸ Böylece, “çalmak” gibi işletmenin karını arttırabilecek illegal etkinlikler, etik nedenlerle engellenmiş olur.

6. KARARSIZLIK NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Yöneticilik işinin “karar verme” olarak tanımlanmasına ve “en kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir” denmesine rağmen bazen yöneticiler kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadır.

Yöneticileri kararsızlığa sevkeden başlıca faktörler şunlardır⁴⁹

1. Bilgi ve data yetersizliği: Yönetici amaç belirlemek veya sorun tanımlamak için gerekli bilgiden yoksundur. Bu nedenle karar verme sürecini 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.

⁴⁶R.J. JOHNSON, “Conflict Avoidance through acceptable decisions”, **Human Relations**, 27, 1984, s. 71-82.

⁴⁷F.A.SHULL, **Organizational Decision Making**, 1970.

⁴⁸F.K. SONNENBERG, **Managing with a conscience**, 1994.

⁴⁹KOÇEL, a.g.e., s. 58-59.

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 itibariyle kendisini belli bir yöne kanalize edemeyen, "kararsız" bir tip olabilir.

11. İşletme içi politika ve güç mücadeleleri yöneticiyi tercih yapmakta çekimser bırakabilir.

12. Olayı yaşayan ve yakın olan kişi ile karar vericinin birbirinden uzak olduğu durumlarda, karar verici durumundaki yönetici olayın veya durumun özelliklerini tam bilemediği için kendi önceliklerine göre seçim yapma eğilimine girebilir.

13. Seçim yapmak suretiyle hata yapmak dolayısıyla eleştirilmek korkusu, bazen yöneticileri kararsızlığa sevk edebilir.

14. Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uyayabilir. Bu nedenle yönetici tercih yapmakta çekimser davranabilir.

Bu ve benzeri nedenlerle yöneticiler kararsız kalabilir. Yönetimde kararsızlığın en önemli sonucu, diğer tüm hususlar bir yana, zaman maliyetinin işlemedir. Verilmeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak veya sorunları çözmek daha fazla kaynak gerektirecek ve sorunlar birikeceği için daha çapraşık bir hale gelecektir.

Ayrıca kararsızlık nedeniyle, yöneticinin seçimleri doğrultusunda çalışacak pek çok kişi için gidilecek yön belli olmayacak dolayısıyla bir kayıp ortaya çıkacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR MODELLERİ VE KİŞİSEL KARAR STİLLERİ

1. KARAR MODELLERİ

Kitaplarda karar verme süreciyle ilgili pekçok model yer almaktadır. Ancak bu modeller bakış açısı, varsayımlar ve uygulanabilirlikleri açısından farklılık göstermektedir. Tezin ana konusu karar stilleri olmakla beraber, bu stillerin kaynağı olan karar modelleri bu bölümde incelenerek sunulmaktadır.

1.1. Mantıksal Model

Mantıksal karar alma modeli, kaynağını, klasik ekonomik teorisinden ve istatistiksel karar almadan alır. Bu modele göre, karar verici karar problemine aşağıdaki şekilde yaklaşır¹.

i. Karar vericinin duruma göre en yüksek ya da en düşük yapmak istediği hedefleri vardır. Bu hedef, kar, pazar payı, maliyet, gelir olabilir.

ii. Karar verici tüm alternatifleri ve bu alternatiflerin sonuçlarını bilir. Her alternatif hakkında tam bilgiye sahiptir. Karar verici aynı zamanda, her alternatifin belirsizlik ve risk derecesi hakkında da tamamen bilgilidir.

iii. Karar verici, incelemekte olduğu alternatiflere bir tercih sıralaması yapabilmek için bazı fonksiyonlar kullanır. Karar verici karar sürecinin başındaki fonksiyonu bilir.

iv. Karar verici, alternatifler setine, tercih sıralaması fonksiyonunu uygular ve hedefine en iyi ulaşan alternatifi seçer.

Mantıksal model, karar almayı, başlangıçtan sona doğru sırayla ilerleyen bir süreç olarak görür. Amaçların yeniden gözden geçirilmesi ya da araştırmanın yeni alternatifler için genişletilmesi gibi dinamik özellikleri yoktur.

¹Joseph E. Champoux, **Organizational Behavior Integrating Individuals, Groups and Processes**, The Uni. of New Mexico West Publishing Comp. 1996, s.401.

Bu yönleriyle gerçek dünyayla pek ilgili olmayan, gerçek olaylara oturmayan, teoride kalan, az uygulanabilir bir model olarak gözükmektedir.

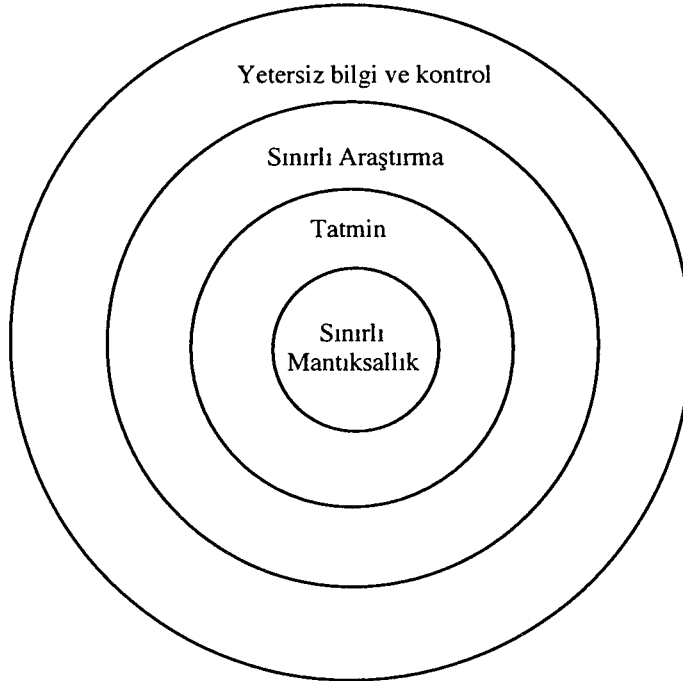
1.2. Sınırlı Mantıksal Model

Sınırlı mantıksal model, bireylerin mantıklarının sınırlı olduğunu vurgular ve böylece, bireylerin sıklıkla kullandığı günlük karar alma sürecini daha iyi bir şekilde görmemizi sağlar. Bu durum, bireylerin tamamen aynı bilgiye sahip olsa bile, neden farklı kararlar aldıklarını kısmen açıklar. Şekil 5’de görüleceği üzere, sınırlı mantıksal model, bireylerin şu eğilimlerini yansıtır:

i. En iyi amaç ya da alternatif çözümünden daha azını seç (tatminkarlık).

ii. Alternatif çözüm için sınırlı araştırma vaadi.

iii. Bireyin kararlarının çıktılarını etkileyerek iç ve dış çevresel güçler hakkında yetersiz bilgi ve kontrol.² Bu model ayrıca, tam bilgiye ulaşmak mümkün olmasa da, ne kadar zaman ya da kaynak kullanıldığını gözönüne almaksızın gerçekliği tanımlar.



Şekil 5: Sınırlı Mantıksallık Modeli

²Simon, H.A., **Reason in Human Affairs**, Stanford California, Stanford University Press, 1983.

Tatmin: Kabul edilebilir bir amaç ya da alternatifin seçimi tatmin olarak adlandırılır. Kabul edilebilir kavramı, tanımlaması ve gerçekleştirilmesi daha kolay, daha az ihtilafçı ya da varolan en iyi alternatiften daha güvenli olanı olarak anlaşılmalıdır. Örneğin, kâr hedefleri genellikle, yatırımın %12 oranında geri dönmesi ya da geçmiş yıla göre kârda %6 artış gibi ölçülebilir. Bu hedefler, maksimum varılabilir noktalar olmayabilir. Bunlar gerçekte, gerçekleştirilmesi çok güç olmayan hedefler olarak belirlenir.

Sınırlı araştırma: Bireyler genellikle, olası amaçlar ya da problemlerin alternatif çözümleri için sınırlı araştırma yaparlar. Bireyler, uygun görünen bir alternatifi bulana kadar alternatifleri araştırırlar. Örneğin, en iyi mesleği seçerker, yüksekokul mezunları, kendi alanlarındaki her mesleği değerlendiremezler.

Mantıksal karar alma modeli, amaçlanan çözüm alternatiflerinin zaman, enerji ve parasal maliyetlerini tanımlar ve değerlendirir. Sınırlı mantıksal modelde, bireyler kabul edilebilir bir çözüm keşfetmez alternatif araştırmasını durdururlar.

Yetersiz bilgi ve kontrol: Bireyler sıklıkla, problemler hakkında yetersiz bilgiye sahiptirler ve kontrol edemedikleri çevresel güçlerle karşı karşıyadırlar. Bu koşullar, kararlarının sonuçlarını etkileyecektir.³ Örneğin, yönetim, otomobillerin fren disklerini yapmak için otomatik pres makinası satınalmaya karar verebilir. Makina işçilik maliyetini düşürerek, iki yıl içinde kendini ödeyecektir. Fakat yönetim otomobil satışlarının düşeceğini hesaba katmamıştır. Bu tür olaylarda, makinalar verimli olarak kullanılamaz ve geri ödeme zamanları tahmin edilenin iki katını geçer. Sınırlı mantıksal-model, organizasyonlarda bireylerin nasıl karar aldıklarının limitlerini inceler. Potansiyel ahlaki ikilemleri tanımlar ama onları nasıl çözeceğimiz konusunda yol göstermez.

1.3. Mantıksal - Ekonomik Karar Modeli

Mantıksal-ekonomik karar modeli tanımlayıcı olmaktan çok

³Saunders, C., and Jones, J.W. Temporal , **Sequences in Informal Acquisition for Decision Making: A Focus on Source and Medium**, Academy of Management Review, 1990, 15, s.29-46.

buyurucudur. Kararların nasıl verilmesi gerektiğini gösterir, kararların nasıl verildikleri önemli değildir. Model çeşitli önemli varsayımlarda bulunur:

- Yöneticinin “mükemmel” yani tümüyle geçerli ve eksiksiz bilgilere sahip olduğu düşünülür.

- Model, yöneticinin, üzerinde uzlaşmış olan alternatifler listesine göre hedeflere ulaşması gerektiğini varsayar.

- Yönetici mantıklıdır, sistemlidir, her alternatifi ve onun mümkün olan ihtimallerini değerlendirirken akılcıdır.

- Model, yöneticinin işletmenin en önemli konularıyla ilgili çalışacağını varsayar.

- Model, karar verme süreci içinde ahlaki çatışmaların yaşanmayacağını varsayar.

Bu varsayımların belirttiği gibi, mantıksal-ekonomik karar modeli, karar çevresini etkileyecek unsurları gözönüne almaz, gerçekte yöneticilerin nasıl karar verdiklerini tanımlamaz. Aksine, beklenen çıktı doğrultusunda kuruma ya da gruba yardımcı dokunacak bir kılavuz oluşturur. Yönetimsel davranış içerisinde, modelin uygulamaya konması her zaman gereken şey olmayabilir. Örneğin, model, karar vermeyi belirli bir süreç olarak sunar, gerçekte ise karar verme nadiren bu kadar basittir. Bunun nedenlerinden biri, insanların çok az zaman, tam ve mükemmel bilgiye erişebilmiş olmalarıdır. İkincisi, bütün seçeneklerle ilgili bilgiler tam olsa da, bireyler bilgiyi değerlendirme ve elemeye sınırlıdır. Üçüncüsü, karar verenler seçeneklerin sonucunda ortaya çıkacaklarla ilgili geçerli bilgiye her zaman tam sahip olamayabilirler. Daha da ötesinde, birçok karar verme sürecinde, hisler, davranışlar, nedenler ve tutumlar gibi bireysel özellikler, yöneticiyi mantıklı davranmaktan alıkoyarlar. Ayrıca, bireyin kültürel, ahlaki değerleri de karar süresini etkileyebilir⁴.

⁴Pamela S. LEWIS, Stephen H. GOODMAN, Patrice M. FINDT, **Management**, West Pub. Company, 1998, p. 198.

1.4. Yönetmel Model

Bu modeli şöyle bir örnekle açıklayabiliriz: Personel bölümünün, yeni bir resepsiyon görevlisini nasıl işe aldığını düşünelim. Pek çok kişi sözlü sınavdan geçtikten sonra, personel müdürü o ana kadar en iyi olanı seçer ve mülakatı durdurur. Burada yönetici, yeterince iyi olan adayı seçip, aramaya son vermekle daha basit bir yaklaşım sergilemiştir.

Bu örnek, yönetmel model olarak bilinen karar verme yaklaşımını sergiler. Bu kavramsallaştırma, karar verenlerin sorunlarına sınırlı bir bakış açısı olduğunu gösterir. Karar vericilerin yapabileceklerinin sınırlı olmasının farklı çözümleri anlama ve uygulamada yaratacağı sorunlar ile kurumun sınırlı kaynakları öne çıkmaktadır.

Yönetmel modele göre kararlar nasıl alınmaktadır? Mümkün olan tüm çözümleri gözönüne almak yerine, karar vericiler mümkün olan çözümleri tercih ederler. Kabul edilebilir kriterlere sahip ilk alternatifi seçerler. Bu yüzden, karar verici yeterince iyi ama tam da verimli olmayan çözümü seçmiş olur. Bu tür kararlar tatmin edici kararlar olarak geçer. Tatmin edici kararı almak, tam verimli kararı almaktan daha kolaydır. Çoğu karar verme durumunda, tatmin edici kararlar kabul edilebilirdir ve tam verimli kararlara göre daha uygulanabilirdir. Tam verimli kararı vererek, halıda iğne aramaya benzer ama tatmin edici karar, iğnenin en görülebilir noktada olması gibidir.

1.5. Davranışsal Model

Davranışsal modelle ilgili en önemli unsur, karar verenlerin bağımlı mantıkla hareket etmesidir. Bu özelliği ile mantıksal modeldeki tam mantıklılıktan daha öne geçmektedir. Bireyler sorunlara en iyi çözümleri arasalar da, sorunla ilgili tüm bilgilerin toplanması, tüm olası çözümlerin geliştirilmesi ve tek bir yöntemin seçilmesi, karar verenlerin yeteneklerinin ötesindedir. Bu yüzden bireyler, tümüyle mantıklı olmasa da, tam ideal olmayan çözümleri seçebileceklerdir. Bağımlı mantıklılığı kullanan karar vericiler, karar verme sürecine katılanları (girdileri) sınırlar ve kararlarını aklın yanında kişisel karar ve düşüncelerine dayalı olarak da verirler⁵.

⁵James G. MARCH and Herbert SIMON, **Organizations**, New York Wiley, 1958.

zorlandığı durumlardaki yapılarına bağlı olarak sürecin kendisini tanımlamazlar. Ayrıca bu tip durumlarda, kararın uygulanmasıyla kişilerin kendileri, kuruluşları ve aileleri için ne gibi etkiler yarattığını da bilmek gerekir. Bireysel karar vermede daha gerçekçi bir yaklaşım Irving L. Janis ve Lean Mann tarafından sunulan modeldir⁸.

Janis-Mann süreci olarak adlandırılan çatışma modeli, sosyal psikolojideki ve bireysel karar süreçlerindeki araştırmalara dayanır. Model, 5 varsayımda bulunur. İlki, sadece önemli yaşamsal kararlarla ilgilidir. (evlilik, okul, kariyer, temel kurumsal kararlar) Bu kararlar, bireyin veya kuruluşun, o kararlar belli bir harekete yönelmesi anlamına gelmektedir. İkincisi, modelin, bireylerin zor kararlarda mantıklı ve tutarlı bir şekilde hareket etmekten kaçtığını göstermektedir. Burada, tercih yapma zorunluluğunun yarattığı stres belirtilmektedir.

Üçüncüsü, modelin bazı kararların yanlış olacağını kabul etmesi ve bu yanlış yapmanın yaratacağı korkunun insanı tümüyle karar almaktan alıkoyabileceğidir. Janis ve Mann, bütün kararlar doğru olamayacağından, karar verenin iyi ve kötü kararlar arasında belli bir ortalamayı hedeflemesi gerektiğini belirtir.

Dördüncüsü, model kendi tepkilerimizi dikkate alacağımızı gösterir. Bu, içselleştirilmiş ahlak standartları ile alternatiflerin kıyaslanmasıdır. İçselleştirilmiş ahlak standartları karar vermeye rehberlik ederek ekonomik ve sosyal sonuçlarının olmasına yaklaştırır. Öne sürülen hareket biçimi, birçok ekonomik ve sosyal ödüller sunsa da, eğer karar vericinin ahlaki değerlerine ters düşüyorsa seçilmesi pek de mümkün değildir.

Janis-Mann'in çatışma modeli şekil 6'da gösterilmiştir. Açık bir örnek bu şekildeki adımları daha iyi anlamamızı sağlayacaktır. Kahramanımız, Richard adında, 30 yaşında bir mühendistir. Eşi çalışmaktadır ve iki çocuğu vardır. Richard 8 yıldır büyük bir fabrikada çalışmaktadır. Kariyeriyle ilgili gelişmeleri, iş yerine gelen arkadaşlarından, üstünden gelen tepkilerden, işiyle ilgili başka kişilerden, üniversite mezunlar dergisinden ve diğer kaynaklardan öğrenmektedir.

⁸Irving L. JANIS and Lean MONN, **Decision Making**, "A Psychological Analysis of Conflict", Choice and Commitment, New York Free Press, 1977.

Bir sabah işyerinde Richard, bir yıl içinde ikinci defa ikramiyeden yararlandırılmadığını öğrenir. Olumsuz bilgi olarak adlandırılabilir bilgiyi araştırır ve doğrular. Sonuçta şirketteki kariyeri ile ilgili bilgileri araştırır, şirketteki değişime katılmak için işletme mastırı yapmayı düşünür. Aynı zamanda kendisine “Değişmediğim takdirde riskler ciddi mi?” diye sorar. Eğer cevap hayırsa, Richard şu anda yaptıklarına devam edecektir. Modelde kullanılan terimlerle, böyle bir seçim SORUNSUZ BAĞLILIK olarak adlandırılır. Eğer cevap evet ya da belki ise, Richard modeldeki bir sonraki soruya geçecektir.

İkinci adım, “Eğer değişiklik yaparsam riskler ciddi mi?” sorusudur. Eğer Richard, bu adıma geçerse, bu değişim sonucunda doğacak kayıplarla ilgili bilgi toplamaya başlar. Örneğin, sağlık sigortasını ve birtakım sosyal haklarını kaybedebileceğini görür. Bunlar işini değiştirmesi ya da mastıra başlaması halinde olacak şeylerdir. Eğer değişikliğin hiçbir risk taşımadığına inanırsa, Richard değişikliği yapacaktır. Bu durum SORUNSUZ DEĞİŞİM olarak adlandırılır. Aksi takdirde diğer adıma geçecektir.

Richard’ın risklerin ciddi olduğuna karar verdiğini düşünün. Değişiklik olacaktır veya olmayacaktır. Belirsizlik içindedir. Değişiklik yapması gerektiğine inanmaktadır çünkü şu anda çalıştığı şirkette ödüllendirilemeyeceğini bilmektedir. Aynı zamanda, değişiklik yapmak da ciddi riskler taşımaktadır. (Faydaların kaybedilmesi, başka şirketlerde tam açık olmayan ödüllendirme şansları, iki yıl yüksek lisansa gitmeyle oluşacak gelir kaybı). Üçüncü etapta, Richard’ın “Başka bir çözüm bulmanın gerçekçi olup olmadığı” düşüncesi yer alır. Karar almasında gerekli olan bilgileri toplamaya devam eder. Bu etapdaki soruya yanıt olumsuz ise, Richard daha iyi bir yol bulma ümidini yitirir ve Janis-Mann’in KENDİNİ KORUMAKTAN KAÇINMA adını verdiği tepkiyi uygular. Bu da, onun değişiklik yapmaması ve bu konuyla ilgili daha başka bir harekete geçmemesidir. Ama olumlu yanıt, Richard’ı bir sonraki adıma taşıyacaktır.

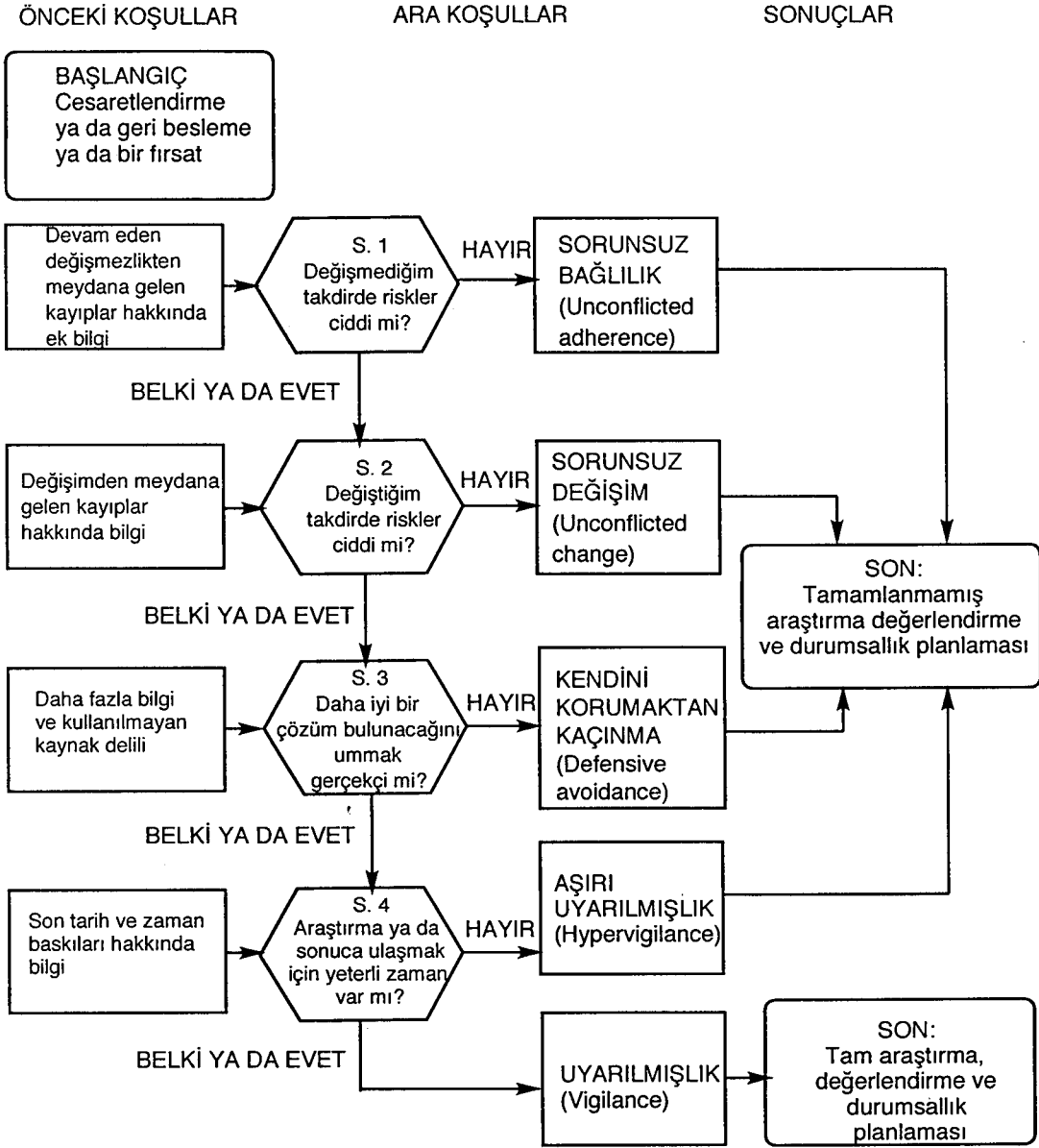
Burada, karar veren, ciddi risklerin varlığını bilen ve bir çözüm yolu bulmayı uman biri olarak şöyle sorar: “Araştırmak ve sonuca ulaşmak için yeterli zaman var mı?” Bu sefer Richard kendisine, değişiklik yapmak için ne kadar hızlı olması gerektiğini sormaktadır. Harcayacak daha fazla

zamanı olmadığına inanırsa - muhtemelen yaşı nedeniyle- Janis-Mann'in AŞIRI UYARILMIŞLIK halini yaşar. Bu durumda, yoğun psikolojik baskı ve aşırı şekilde ortaya çıkan enerjiye tanık olunabilir. (Bu, panik olarak da adlandırılabilir). Eğer Richard, alternatifleri değerlendirmek için 2-3 yılı olduğuna inanıyorsa UYARILMIŞLIK BİLGİ TARAMA tanımına girer. Bu da, onun bütün olası alternatifleri sırasıyla araştıracağını, maliyetleri kıyaslayacağını ve tercih yapmadan önce faydalarını ortaya koyarak, düzenli planlar hazırlayacağını göstermektedir.

Bu örnek olayın geliştirildiği Richard, gerçek hayatta UYARILMIŞ BİLGİ TARAMA etabına kadar gelmiştir. Yerel bir üniversitede mastır programına kaydolmuş ve işini korurken akşam derslerine devam ederek diplomasını almıştır. Mezuniyetten kısa bir süre sonra, başka bir şirketten gelen daha iyi bir iş teklifini kabul etmiştir.

Çatışma modelinde sorulara verilen olumsuz yanıtlar, tepkileri, sorunsuz bağlılıklara, sorunsuz değişime, kendimizi korumadan kaçınmaya ve aşırı uyarılmışlığa yönelir. Bütün bu stratejiler yetersiz araştırmaya, kabule ve planlamaya neden olur. Bütün sorulara aynı yanıt veren karar verici hep aynı stratejiye bağlı kalacaktır. Ancak, durum değiştikçe, yanıtlar da değişiyorsa bireyin stratejileri değişebilir.

Dört soruya da olumlu yanıt veren karar verici, uyarılmış bilgi taramasına yöneltilir. Bu süreç, mantıki karar verme modelindeki gibi işler. Karar veren açık şekilde sorunu inceler, bütün alternatifleri analiz eder, bilgilerin üzerinden geçer, bütün alternatiflerin yaratacakları sonuçları değerlendirir ve duruma uygun şekilde uygulamaya koyma planları yapar.



Şekil 6: Janis - Mann'in Çatışma Modeli

1.7. Çöp Kutusu Modeli

Çöp Kutusu Modeli, yüksek belirsizlik koşulları altında karar almayı açıklamak için geliştirilmiştir. Organizasyonlarda, belirsizlik koşulları; hedefler açık olmadığında, katılımcılar hızlı değiştiğinde, organizasyonların teknolojileri pek anlaşılmadığında ve hızlı değiştiğinde ortaya çıkar. Pek çok organizasyonun hızla değişen global çevreleri de belirsizliği artırır.⁹

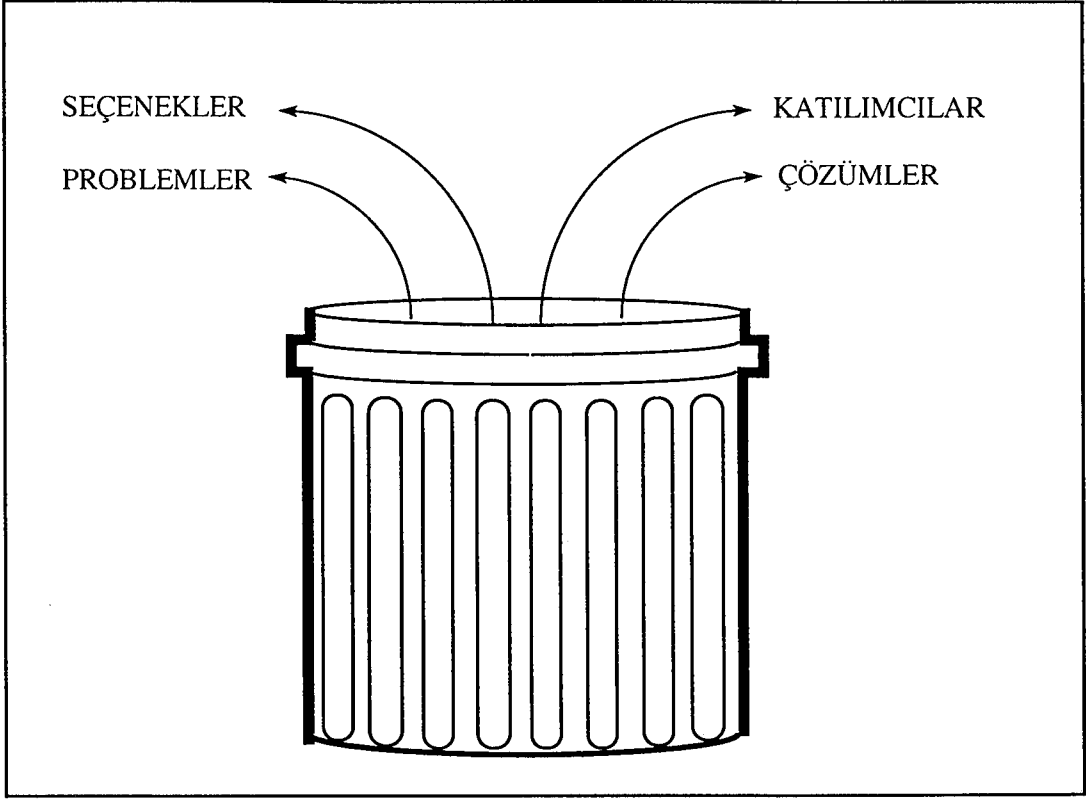
⁹J.G.March and J.P.Olsen, **Amiguity and Choice in Organizations**, 1986, s.11-35.

Belirsizlik altında karar alma, daha önce tanımlanan daha rasyonel, yapısal yaklaşımlara uygun değildir. Belirsiz durumlarda, karar verici varolan tüm alternatifleri ve bu alternatiflerin sonuçlarını bilemez. Alternatifleri seçeneklere dönüştürecek bir kurallar seti de yoktur.

Çöp kutusu modeli, belirsizlik altında karar almayı; neredeyse bağımsız dört akışın yer aldığı zamana duyarlı bir süreç olarak görür. (Şekil 7) Dört akış şunlardır.: Problem akışı, çözümlerin akışı, katılımcı akışı ve seçenek fırsatları akışı. Bu akışlar, organizasyonda devamlı olarak hareket halindedir. Akışların bazı noktalarda birleşmesi, bir kararla sonuçlanır.

Problem akışları, organizasyonların karşılaştığı problemler ya da konulardır. Çözüm akışları, karar vericide oluşan çözümlerdir. Bu çözümler, çözüm gerektiren problemlerle direkt ilgili olmayabilir. Katılımcı akışı, karar vericiler ve karar alabilecek diğer kişilerdir. Seçenek fırsatı akışı, karar şansıdır.

Çöp kutusu, mecazi terimi kasten düşünülerek seçilmiştir. Gerçek bir çöp kutusunun içi, insanların kutuya doldurdukları şeylerle doludur. Karar alma ile çöp kutusu neredeyse aynı sayılabilir. Dört akış da çöp kutusundan yukarı doğrudur. Karar verilmesi gerektiğinde kutuda ne varsa karara yardımcı olur. Çöp kutusu modeli organizasyonlarda karar almayı karmakarışık olarak görür: Çözülecek problemler için çözüm aramak, çöp kutusundaki dört akışı çeşitli şekillerde karıştırarak seçenekler üretmek karışıklığın sebepleridir.



Şekil 7: Çöp Kutusu Modeli

1.8. Politik Model

Bu modelde, karar verme süreci, organizasyonel aktivitelerle belirli kişisel amaçlara ulaşmayı isteyen bir süreç halini alır. Mesela, bilgi, politik sürecin bir parçası olur. Bu modelin bir başka çeşidi Cohen (1972) tarafından "Çöp kutusu modeli" (garbage can model) olarak tanımlanmıştır. Bu model, organizasyonların problem çözümlerini içerdiği fikrinden ortaya çıkmıştır. Politik modele göre, organizasyonel kararlar, kişilerin kendi ilgilerini tatmin edecek istekleri, arzuları yansıtırlar. Tercihler önceden belirlenir. Bu tercihler genellikle bölümle ilgili amaçlar taşırlar. Problemin tanımlanması, araştırmalar, veri toplama, değerlendirme kriteri aşamalarının herbiri, adeta birisinin lehine alınacak kararla oynamak için kullanılan birer silahtır¹⁰.

Kararlar, organizasyondaki güç dağılımının ve organizasyondaki çeşitli katılımcıların kullandıkları taktiklerin etkinliğinin bir sonucudur.

¹⁰John MARTİN, **Organizational Behavior**.

1.9. Yansıma Teorisi

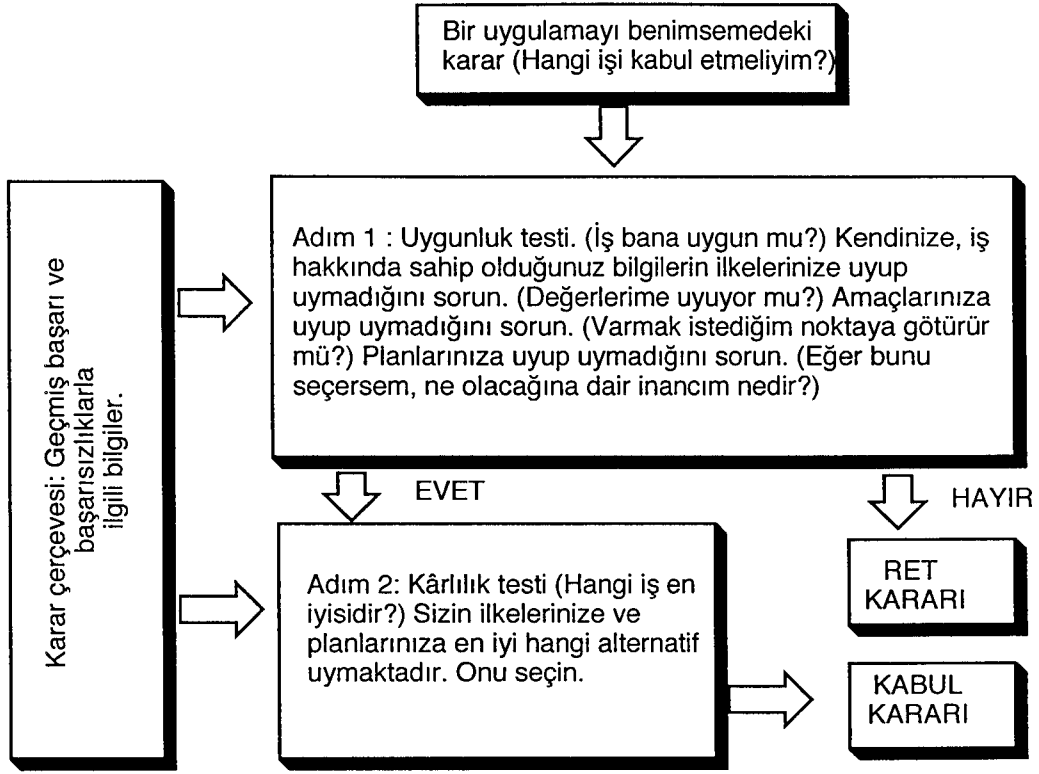
Karar verirken bütün alternatifleri gözden geçirip, içlerinden birini seçmek, her zaman ilk ve tek yöntem değildir. İnsanlar alternatifleri değerlendirirken, kişisel standartlarının yanında, kişisel hedeflerini ve planlarını da gözetirler. Birisi için tercih edilen yöntem, diğeri için aynı değeri taşımayabilir. Başka bir deyişle, normalde tercih edildiğinden daha farklı olarak otomatik ve sezgisel bir şekilde karar alabilirler. Bu yaklaşım Beach ve Mitchell'in "yansıma teorisi" olarak adlandırılmaktadırlar. Bu teori Şekil 8'de özetlenmiştir.¹¹

Yansıma teorisi, belli bir uygulamayı benimsemeye ilgili kararlarla alakalıdır. (Şirket yeni bir üretim bantı kurmalı mıdır gibi). Varolan uygulamanın değiştirilmesiyle de ilgili kararlar olabilir (Şirket var olan üretim hatlarını azaltmalı mı?). Bu teoriye göre insanlar, benimsemeyi iki etaplı basit bir karar alma sürecinden sonra gerçekleştirirler. İlk adım, belirli bir uygulamanın yansımasını kıyaslayarak uygunluk testi yapılmasıdır. Burada kişisel ilkeler, hedefler ve geleceğe ilişkin planlar değerlendirilir. Gözönüne alınan kriterlere göre uygunluk testinde sıkıntı çekilirse red kararı alınır. Uygunluk testinden geçilirse, bu alternatiflerin kendi değerlerine, hedeflerine ve planlarına uymasını gözönünde bulundurmaları demektir.

Yansıma teorisine göre, karar verme süreci çok hızlı ve basittir. Teori, sezgisel süreçte, az bir zihinsel katılımı fazla zorlanmadan karar almayı gerektirir. Eğer kendiniz için, "Doğru birşey yaptığımı düşünüyorum" veya "Pek de iyi bir iş yapmadım" yorumlarında bulunuyorsanız, siz gerçekten sezgisel düşünceden haberdarsınız demektir. Ve bu durumunuz, aldığınız kararlara katkıda bulunacaktır. Güncel araştırmalar basit olarak görünen kararların alınmasında, insanların yansıma teorisinde belirttiği gibi davrandığını göstermektedir.¹² Örneğin insanlar, geçmişle ilgili bulgulara dayanarak, kararların onların gelecekteki durumlarına pek de uygunluk sağlayamayacağını sezerlerse, çeşitli önerilerin aksine başka kararlar alabilirler.

¹¹L.R. Beach&T.R.Mitchell, **Image Theory: A Behavioral Theory Of Image Making In Organizations**, 1990.

¹²K.J.Dunegon, "Image Theory: Testing the Role Of Image Compatibility in Progress Decision", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Sayı 62, 1995, s.79-86.



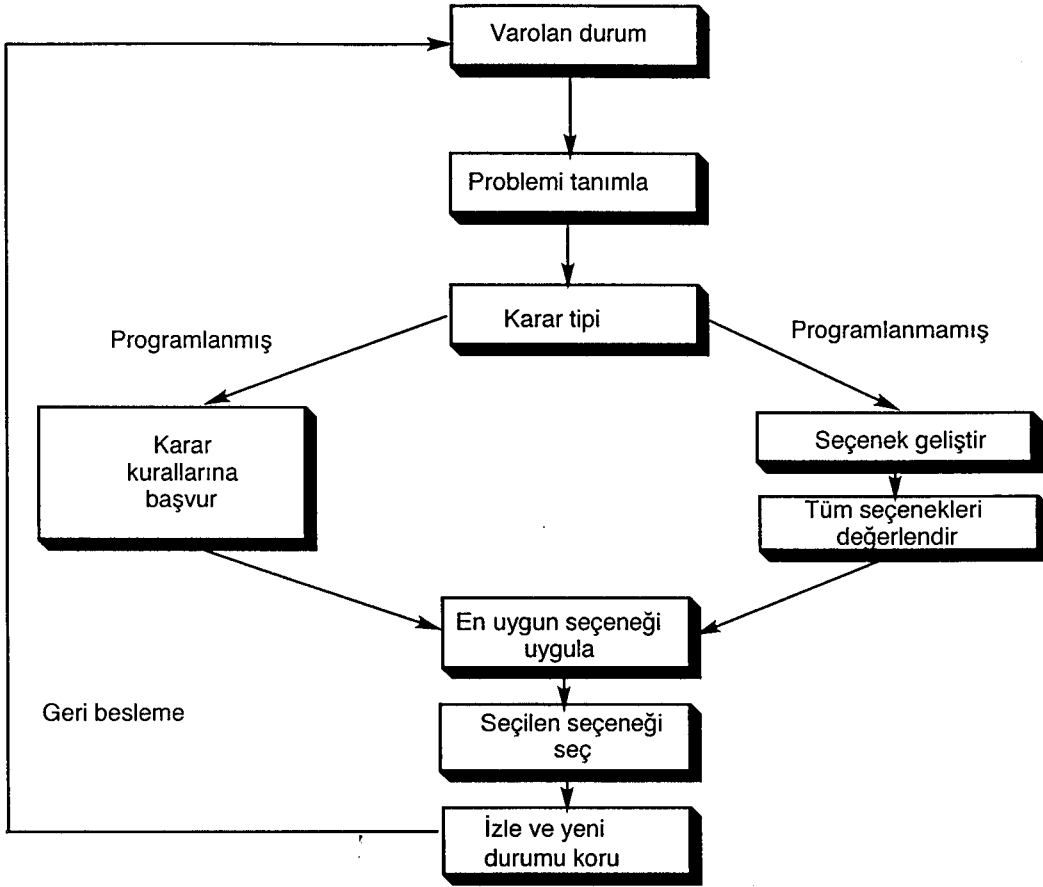
Şekil 8: Yansima Teorisi: Yansima teorisine göre kararlar otomatik ve sezgisel bir yöntemle burada gösterildiği gibi iki etapta alınır.¹³

1.10. Pragmatik Model

Pragmatizm; akılcılık ve insan davranışları gerçeğini sistematik bir yaklaşımla birleştirerek en iyi kararları almayı hedefler. Şekil 9'da bu yaklaşımın ana elemanları gösterilmiştir¹⁴.

¹³Beach&Mitchell, a.g.e., 1990.

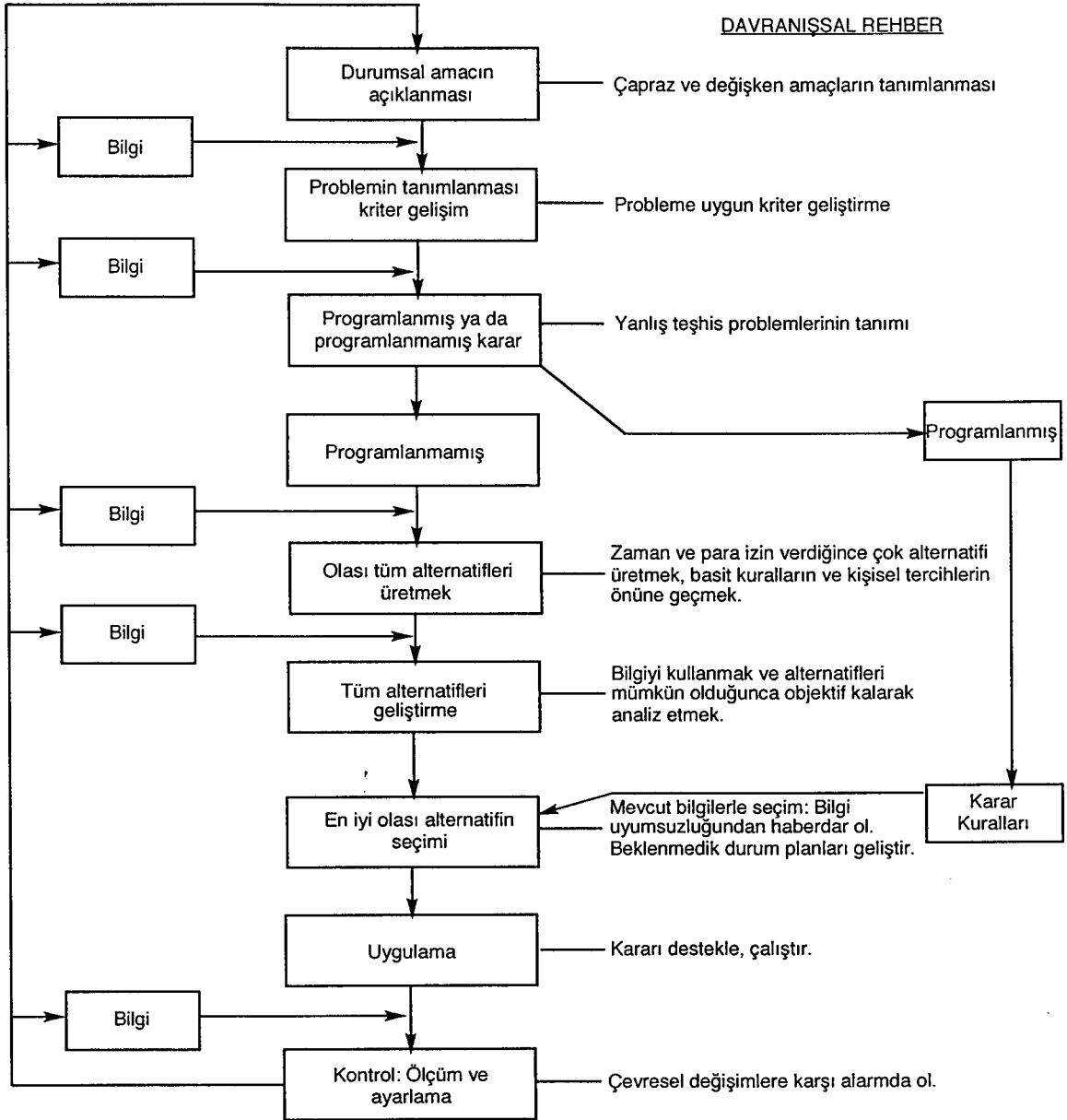
¹⁴MARTİN, John.



Şekil 9: Pragmatik Karar Alma Modeli

1.11. Pratik Uygulamalı Model

Mantıksal modelin gerçekçi olmayan talepleri ve davranışsal modelin sınırlı, kısa süreli uygulaması nedeniyle, hiçbirisi tam anlamıyla tatmin edici olmayabilir. Ancak, her ikisinin belli oranda kullanılması, pratik modelde yer alır. Pratik model, şekil 10'da gösterilmiştir. Süreçteki basamaklar mantıksal modelle aynıdır; ancak, davranışsal modelde tanımlanan durumlar da eklenerek daha gerçekçi bir yaklaşım elde edilir. Örneğin, bütün alternatifleri geliştirmektense, pratik model, karar vericinin tatmin limitlerinin ötesine giderek mümkün olduğu kadar sınırlılıkları aşmasını bekler. Zaman, para ve durumun elverdiği oranda yeni alternatifler üretmeyi amaçlar. Bu yaklaşımların senteziyle, mantıksal model karar almada analitik bir çerçeve oluştururken davranışsal model ise orta düzeyde bir etki yaratır.



1.12. Yapısallaşmamış Karar Modelleri

Diğer modellerden farklı olarak, bazı kararların, karar probleminin tanımlanma aşamasından alternatif seçimine kadar sırayla ilerlemesine izin veren bir yapıları yoktur. Yapısallaşmamış kararlar, genellikle, karar süreçleri gibi programlara karşı koyan eşi görülmemiş, önemli ve karmaşık olaylardır.¹⁵

Karar vericiler, bu tür karmaşık, yapısallaşmamış, belirsiz problemleri,

¹⁵A.Newel&H.A.Simon, **Human Problem Solving**, Englewood Cliffs, 1972.

karar almada daha yapısal yaklaşımları uygulayabilecekleri, yönetilebilir parçalara ayırarak çözerler. Bu tür problemlerin yeni olması, bir alternatif seçiminde optimizasyon yaklaşımına izin vermez.

Yapısallaşmamış kararlar, karar sürecinde düzenli olarak dağıtılabilen faktörlere karşı savunmasızdır. Süreç, bir kararı durdurmaya çalışan politik güçler tarafından etkilenebilir, problem hakkında yetersiz bilgi nedeniyle yanlış başlangıçlar yapılabilir. Ya da, alternatif yapısallaşmamış problemi çözemediğinde, ortada sonuçsuz kalabilirsiniz.¹⁶ Karar verici, döngü serileri kullanarak pek çok alternatifi değerlendirir. Alternatif bulma ve değerlendirme süreci sırasında, bir alternatifi tercih edilen seçenek olarak ortaya çıkar. İtirazsızca tercih edilen alternatifler, sadece karar sürecinin sonunda değil, karar süreci boyunca da ortaya çıkabilir. Alternatif arayışı sırasında, karar verici kabul edilebilir olmayanları eler ve kabul edilebilir olanları ekler.

Daha sonra karar verici, itirazsızca seçilen alternatifin doğrulanması aşamasına gelir. Bu aşama boyunca, tercihinin doğru seçim olduğu inancına ulaşmaya çalışır. Karar verici, itirazsız tercihinin kıyasladığı alternatiflerin en az birinden iyi olduğuna inanmaya çalışır.

2. KARAR STİLLERİ

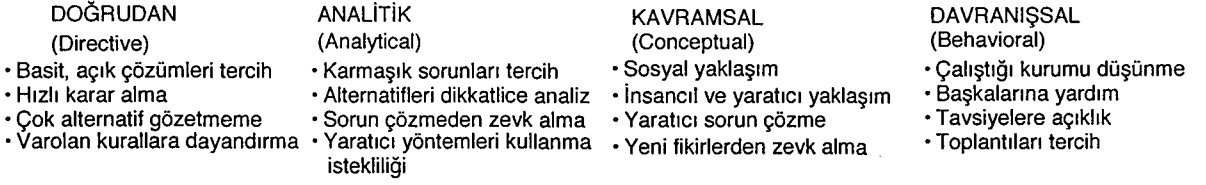
Bütün bireyler karar verirken aynı yolu mu seçerler? Genelde, insanların karar verirken anlamlı oranda farklılıklar gösterdiği anlaşılmıştır, bu onların karar stilidir.

Kimileri, başarıya bedeli ne olursa olsun ulaşmak isterken; diğerleri, kararlarının başkaları üzerindeki etkilerinden endişelenirler. Daha da ötesinde, bazıları yöntemlerinde daha akılcı ve analitik bir yaklaşımı tercih ederken, diğerleri sezgisel ve yaratıcı davranabilmektedir. Açıkçası, karar vermeye ilgili yaklaşımlarda önemli farklılıklar görülmektedir. 4 ana karar stili belirlenmiştir¹⁷.

¹⁶Mintzberg, Raisinghani & Theoref, "(Structure of Unstructured) Decision Processes", **Administrative Science Quarterly**, 21, 1976, s.263-266.

¹⁷Rowe, A.J., BAULGAİDES, J.D., L. MCGRATH, M.R., "Managerial Decision Making", Chicago: Science Reseach Associates, 1984.

KARAR STİLLERİ



Şekil 11: Dört Karar Stili

1. Doğrudan stil, kişilerin sorunlara basit, açık çözümleri tercih etmesi demektir. Bu tarzdaki bireyler, kararları hızlı almaya özen gösterirler, çünkü sınırlı bilgi kullanırlar ve çok alternatif gözetmezler. Kararları için varolan kuralları tercih ederler ve sonucu ulaşmak için baskılı bir şekilde konumlarını kullanırlar.

2. Analitik stildeki kişiler, tam tersine, tam açık olmayan bilgilerle daha karmaşık çözümlere gitmeye eğilimlidirler. Bu tarzdaki insanlar kararlarını, birçok veri kullanmaya çalışarak analiz etmeye çalışırlar. Bu tür kişiler problem çözmekten zevk alırlar. En uygun cevapları ararlar ve onlara ulaşmak için yaratıcı yöntemleri tercih ederler.

3. Kavramsallaştırma stilindeki kişiler, farklı olarak, soruna yaklaşımlarında daha sosyaldirler. Yaklaşımları insancıl ve yaratıcıdır. Bu tür insanlar, sorunlarla uğraşırken çok geniş alternatifleri düşünürler ve yaratıcı bir şekilde çözmeye çalışırlar. Gelecekle ilgili güçlü sezgileri vardır ve yeni fikirler yaratmayı severler.

4. Davranışsal stildeki kişiler, çalıştıkları organizasyonun ve iş arkadaşlarının kişisel gelişimi için büyük çaba harcarlar. Diğerlerini hep desteklerler ve başkalarının başarılarını isterler, onların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurlar. Bu tür kişiler başkalarının tavsiyelerine açıktırlar ve bu yüzden karar verirken toplantıları tercih ederler.

Çoğu yöneticinin belli bir stili olduğunu belirtmek gerekir, ama zaman zaman farklı stilleri de kullanırlar. Stiller arasında geçiş yapabilenlerin, -ki

onlar karar vermede en esnek olabilenlerdir- kendi stilleri içinde kendilerine ait kompleks, bireysel bir stilleri vardır. Farklı stillerdeki kişiler arasında çatışma yaşanır. Örneğin, yüksek oranda doğrudan stili tercih eden yönetici, analitik stili olan yavaş ve dikkatle yol alan birini kabul etmekte zorlanacaktır.

Araştırmacılar, bir kuruluş içerisinde, bireylerin farklı stilleri olduğunun bilincinde olmanın, kurum içi birliği güçlendireceğini belirtmişlerdir. Böylece Rowe ve arkadaşları, “karar stili envanteri” olarak adlandırılan anketi geliştirmişlerdir. Bu anket, insanların karar stilleriyle ilgili sorulardan oluşmaktadır.¹⁸ Belirli karar stilinde yüksek puan alan birey için o karar stili ağır basıyor demektir.

Karar stili envanteri kullanan araştırmalar, ilginç sonuçlara ulaşmışlardır. Örneğin, örneklem olarak seçilen başkanlarına karar stili envanteri uygulandığında, dört kategorideki skorların yaklaşık olarak aynı olduğu görülmüştür. Hiçbirinin belirli bir stili yoktur, hepsi kategoriler arasında kolayca hareket edebilmektedir. Daha ileriki araştırmalar, farklı grupların belli stilleri benimsediklerini göstermiştir. Örneğin, askeri liderler, kavramsal stilde daha yüksek puan elde etme eğilimindedir. Tahmin edilenin aksine yüksek oranda yönlendirici kişiler değildir. Yaklaşımlarında daha insancıl ve kavramsaldırlar.

Bahsedilen karar stili envanteri, bu araştırmada FORD-OTOSAN’da çalışan ve işi gereği karar alması gereken kişilere uygulanarak, kişilerin karar alma stilleri ile kişisel özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Karar stillerindeki araştırmalar, insanların karar almalarında çok farklı yöntemler kullandıklarını göstermiştir. Kişilikleri kişisel becerileriyle birleştikçe farklı yönlerden karar vermelerine yol açmaktadır. Bu da, farklı karar stillerini kullanmak demektir. Karar stilleriyle ilgili araştırmalar yeni olmakla beraber, karar verenler arasında doğabilecek çatışmaları yenmede, stilsel farklılıkları anlamının önemini ortaya koymaktadır.

¹⁸Rowe, A.J., BAULGAIDES, J.D., L. MCGRATH, M.R., “Managerial Decision Making”, Chicago: Science Reseach Associates, 1984.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FORD OTOSAN FABRİKASINDA, KARAR VERİCİLERİN KARAR ALMA STİLLERİNİN ARAŞTIRILMASI VE KARAR ALMA STİLİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEM

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, uygulamanın yapıldığı işletmede kişilerin karar alma stillerinin belirlenmesi ve bu karar alma stillerinin kişilerin yaş, eğitim düzeyi, tecrübe, medeni durum, işyerindeki çalışma pozisyonu, emrinde çalışan kişi sayısı, alınan ücrete bağlı olarak nasıl değiştiğinin incelenmesidir. Birinci ve İkinci Bölümlerde teorik olarak ele alınan konular, bu bölümdeki araştırma sonuçlarıyla somut bir hale getirilecektir.

1.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın amacı, karar alma stillerini ve stilleri etkileyen faktörleri belirlemek olduğundan, araştırma yöntemi olarak anket uygun görülmüştür. Anket olarak, Rowe ve arkadaşlarının geliştirdikleri “Karar Stili Envanteri” uygulanmıştır.

Anketin birinci bölümünde bulunan, yaş, eğitim düzeyi, toplam iş tecrübesi, FORD OTOSAN’daki iş tecrübesi, çalışma pozisyonu, medeni durum, bağlı olarak çalışan kişi sayısı, ücret ve çalıştığı bölüm ile ilgili sorular, karar stilini etkileyen bağımsız değişkenler olarak ele alınarak, karar stilleriyle ilişkileri araştırılmıştır. Anketin ikinci bölümündeki on soru ise karar stilini belirlemeye yöneliktir. Bu sorulara verilen “a”, “b”, “c” ve “d” yanıtlarının sayılarının çokluğu, kişilerin karar alma stilini belirlemektedir. En fazla “a” şıkkının işaretlenmesi “doğrudan stil”in, en fazla “b” şıkkının işaretlenmesi “analitik stil”in, en fazla “c” şıkkının işaretlenmesi “kavramsal stil”in, en fazla “d” şıkkının işaretlenmesi “davranışsal stilin” baskın olarak varolduğunu göstermektedir. Aynı sayıda işaretlenmiş birden fazla şık varsa, kişinin karma bir stile sahip olduğu söylenebilir.

1.3. Araştırma Kapsamı

Bu araştırma, FORD OTOSAN (İnönü)'de yürütölen anket çalışmasından oluşmaktadır. Anket, FORD OTOSAN'da çalışan tüm alt, orta ve üst kademedede karar verme pozisyonunda bulunan kişilere uygulanmıştır. Bu statüde bulunan 102 kişiyle birebir karşılıklı görüşölmüş, araştırmanın amacı anlatılmıştır. Araştırmanın bir değer ifade edebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için tüm soruların etki altında kalmadan tarafsız bir gözle yanıtlanması istenmiştir. Anket 10 müdür, 33 ekip lideri, 35 mühendis, ve sık karar alan 8 memurla 16 teknisyene uygulanmıştır. Müdür, ekip lideri ve mühendis olarak çalışanlar da dahil olmak üzere, anket uygulananların % 75'ini mühendislik eğitimi almış kişiler oluşurmaktadır.

1.4. Araştırmanın Yapıldığı FORD OTOSAN İnönü İşletmesi Hakkında Bilgi

Ford Otosan 1959 yılında kurulmuş ve 1960 yılında işletmeye açılmıştır. İstanbul Fabrikası 186.239 m² açık alana sahip olup, bunun 80.000m²'si kapalı alandır.

1981 yılında 1.100.000m² açık alanda kurulan İnönü Fabrikasında Motor imalatına 1982 yılında başlanmış ve 1984 yılında yapılan ticari vasıtalar ünitesi ile de kamyon imalatı İnönü'de devam etmiştir. İnönü'de 50.000m² kapalı alan mevcuttur.

Ford Otosan 1960 yılında F600 Ford, 1961 yılında Consul, 1963 yılında Taunus 17M SW'dan sonra 1966 yılında ilk Türk Otomobili Anadolu'nun imalatına başlamıştır. 1982 yılında dizel ve benzin (Dover-OHC) motorları üretimiyle devam edilmiş, 1984 yılından itibaren de 2014-2217-2517-2520-2521-2626 Cargo kamyon serilerine başlanmıştır. 1985 yılında ilk Taunus Otomobil üretilirken, 1991'de 2.0 litre benzin motorlu P-100 Pick Up üretimine başlanmıştır. 1992 yılında yeni Transit serileri T12, T15, 120V, 120P, 190V, 190P üretimlerine sırasıyla geçilmiştir. 1991 yılında Eskişehir Sanayi Odası'ndan "Teknoloji Geliştirme" ödölü, 1992 yılında Ford'un Q1 "İmalatçı Kalite Güvenilirliği" ödölü, 1995 yılında Eskişehir Sanayi Odası'ndan "MT 75 Yüksek Teknoloji Uygulama" ödölü, 1997 yılında ISO 9001 Uluslararası Kalite sertifikası, 1999 yılında ISO 14001 Uluslararası Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası alınmıştır.

Motor Fabrikasında tek vardiya esasına göre yılda 30.000 adet motor, Kamyon Fabrikasında ise tek vardiyada 8.500 adet kamyon imalatı yapılmaktadır. Ford Otosan İnönü Fabrikasının imalat hatlarında motor bloku, silindir kafası, krank-kam milleri, biyel kolları, anayatak kepleri, yardımcı mil, karter, volan, volan dişlisi, volan muhafazası, poyra-kampana, dingil, akson, arka aks, kovan ve boru flanş imalatı yapılmaktadır. İki vardiyada yılda 40.000 blok, 40.000 silindir kafası, 40.000 krank ve 180.000 biyel kolu üretilmektedir. Motor imalatında **yerli** parça oranı **%85**, ticari vasıta üretiminde ise **%90**'dir.

Ford Otosan İnönü Fabrikası 1992 yılında Ford'tan **Q1 İmalatçı Kalite Güvenirlirliği** onayını almasıyla İngiltere ve Almanya Ford Fabrikalarına motor bloku, biyel kolu, krank ve kam mili ihraç etmiş ve 1997 yılında **ISO 9001 Uuslararası Kalite Sertifikası** almasıyla Avrupa'ya kalitesini kabul ettirmiş ve son olarak 1999 yılında ISO 14002 Uluslararası Çevre Yönetim Sertifikası alarak, çevreye karşı sorumluluğunun bilincinde olduğunu göstermiştir.

2 ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

2.1. Demografik Karakteristiklerin Analizi

2.1.1. Örneklerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
26-32	42	41.2	41.2	41.2
33-38	17	16.7	16.7	57.8
39-45	31	30.4	30.4	88.2
46-52	11	10.8	10.8	99.0
53 ve üstü	1	1.0	1.0	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 4: Yaş Durumuna Göre Dağılım

Tabloda görüldüğü gibi, genel toplamda karar verici konumunda olup anket uygulanan kişilerin %41,2'sini 26-32 yaş grubu oluşturmaktadır.

Bunun nedeni, şirket politikası gereği son iki yılda çok sayıda yeni mühendis alınmış olmasıdır. %30.4'ü oluşturan 39-45 yaş grubunda, şirkette yıllardır çalışan, tecrübeli kişiler yer almaktadır. Dikkat çekici bir nokta yaşı 53 ve üstünde olan kişi sayısının sadece 1 olmasıdır. Bu da, şirkette genç neslin yoğunlukta olduğunu, yaş 53'ü geçtiğinde kişilerin başka fabrikalara transfer ya da emeklilik yoluyla işten ayrıldıklarının göstermektedir.

2.1.2. Örneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İlkokul	1	1.0	1.0	1.0
Lise	11	10.8	10.8	11.8
Meslek Lisesi	15	14.7	14.7	26.5
Meslek Y.O.	3	2.9	2.9	29.4
Lisans	66	64.7	64.7	94.1
Yüksek Lisans	5	4.9	4.9	99.0
Doktora	1	1.0	1.0	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 5: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Tabloda görüldüğü gibi, genel dağılımda, karar vericilerin %64,7'si üniversite mezunu, %49'u yüksek lisans, %1'i de doktoralıdır. Bu araştırmanın, karar verme pozisyonundaki kişilere uygulandığı düşünülürse, bu oranların gayet yüksek olduğu düşünülebilir. Sadece 1 tane ilkokul mezunu vardır. Bu tablodan, fabrikada karar verme konumuna getirilen kişilerin eğitimine önem verildiği ve hepsinin en az lisans düzeyinde olmasının amaçlandığı anlaşılabilir.

2.1.3. Örneklerin Toplam İş Tecrübelerine Göre Dağılımı

İş Tecrübesi	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
0-5 Yıl	29	28.4	28.4	28.4
6-10 Yıl	24	23.5	23.5	52.0
11-15 Yıl	12	11.8	11.8	63.7
16-20 Yıl	26	25.5	25.5	89.2
21 Yıl ve Üstü	11	10.8	10.8	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 6: Toplam İş Tecrübesine Göre Dağılım

Toplam iş tecrübesine göre frekans tablosuna bakıldığında, işletmeyi %28,4 oranında 0-5 yıl toplam tecrübeli elemanların oluşturduğu görülmektedir. 1. soruda yaş olarak da yoğunluğun gençlerde olduğu hatırlanırsa, toplam iş tecrübesinde de yoğunluğun 0-5 yılda olmasına şaşırılmamalıdır. Fakat diğer gruplarda da çok uç noktalar yoktur. Genel olarak düzgün bir dağılım gözükmemektedir.

2.1.4. Örneklerin FORD OTOSAN'da Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Yılı	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
0-3 Yıl	41	40.2	40.2	40.2
4-7 Yıl	13	12.7	12.7	52.9
8-11 Yıl	4	3.9	3.9	56.9
12-15 Yıl	11	10.8	10.8	67.6
16 Yıl ve Üstü	33	32.4	32.4	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 7: Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

İşe yeni alınan personelin çokluğuna bağlı olarak, Ford Otosandaki çalışma süresinin 0-3 yıl olduğu grubun, genelin %40.2'sini oluşturması beklenen bir sonuçtur. Bu tabloda önemli bir nokta, FORD OTOSAN'da 16 yıl ve üzerinde çalışan grubun %32,4 ile ikinci sırada olmasıdır. Bu kadar büyük bir oranın, 16 yıldan fazla bir süredir aynı işletmede çalışıyor olması, kişilerin iş tatminlerinin yüksek olduğunu göstermekte ve işletmeye bağlılıklarını ispat etmektedir.

2.1.5. Örneklerin İşteki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Görevi	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Müdür	10	9.8	9.8	9.8
Ekip Lideri	33	32.4	32.4	42.2
Mühendis	35	34.3	34.3	76.5
Memur	8	7.8	7.8	84.3
Teknisyen	16	15.7	15.7	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 8: İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılım

Tabloda görüldüğü üzere, karar vericilerin %34,3'ü düz mühendis konumunda, %32,4'ü ise ekip lideri pozisyonundadır.(Ekip lideri, FORD OTOSAN Fabrikası örgütsel yapısı içinde şef yerine kullanılan bir terimdir.) Sadece %7,8'ini memurlar oluşturmaktadır.

2.1.6. Örneklerin Medeni Durumu

Medeni Hali	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	82	80.4	80.4	80.4
Bekar	20	19.6	19.6	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 9: Medeni Durumlarına Göre Dağılım

Genel duruma bakıldığında, örneklerin %80,4'ünün evli, %19,6'sının bekar olduğu görülmektedir.

2.1.7. Örneklere Bağlı Çalışan Kişi Sayısı Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-5 Kişi	20	19.6	19.6	19.6
6-10 Kişi	8	7.8	7.8	27.5
11-20 Kişi	10	9.8	9.8	37.3
21-50 Kişi	15	14.7	14.7	52.0
51-100 Kişi	5	4.9	4.9	56.9
101 ve üstü	7	6.9	6.9	63.7
0	37	36.3	36.3	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 10: Bağlı Çalışanlara Göre Dağılım

Örneklerin %36,3'üne bağlı olarak çalışan kişi yoktur. Bu kişiler, kendi başlarına çalışmaktadırlar. % 20'sine de 1-5 kişi bağlıdır.

2.1.8. Örneklerin Aldığı Ücretin Dağılımı

Aldığı Ücret	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
300 Milyona Kadar	7	6.9	6.9	6.9
300-500 Milyon	40	39.2	39.2	46.1
501-700 Milyon	32	31.4	31.4	77.5
701 Milyon-1 Milyar	14	13.7	13.7	91.2
1 Milyar ve Üstü	9	8.8	8.8	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 11: Aldıkları Ücrete Göre Dağılım

Örneklerin %39.2'si 300-500 milyon arası ücret alırken, %6.9'u 300 milyondan az ücret almaktadır.

2.1.9. Örneklerin Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımları

Çalıştığı Bölüm	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Motor	10	9.8	9.8	9.8
Aktarma Organları	15	14.7	14.7	24.5
Kamyon	19	18.6	18.6	43.1
Üretim Planlama	14	13.7	13.7	56.9
Muhasebe-İdari İşler	10	9.8	9.8	66.7
İmalat Muh.	9	8.8	8.8	75.5
Kalite Güvence	13	12.7	12.7	88.2
Fabrika Müdür Yardımcısı (Motor ve Aktarma)	8	7.8	7.8	96.1
Fabrika Müdürlüğü	1	1.0	1.0	97.1
Fabrika Müdür Yardımcısı (Kamyon)	3	2.9	2.9	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 12: Çalışılan Bölümlere Göre Dağılım

Örneklerin, %18,6'sı kamyon alanında, %14,7'si aktarma organları olanı, %13,7'si üretim planlamada, %12,7'si kalite güvencede çalışmaktadır.

2.2. Anket Sorularına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Soru 1: İşinizi yaparken en çok dikkat ettiğiniz unsur aşağıdakilerden hangisidir?

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Sonuca Biran Önce Ulaşmak (Doğrudan)	15	14.7	14.7	14.7
Problemlerin En İyi Çözümlerine Ulaşmak (Analitik)	63	61.8	61.8	76.5
Yeni Fikirler ve Yaklaşımlar Bulmak (Kavramsal)	15	14.7	14.7	91.2
İyi Çalışma Koşullarında Çalışmak (Davranışsal)	8	7.8	7.8	99.0
Başka	1	1.0	1.0	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 13: Bir İş Yapılırken En Çok Dikkat Edilen Unsur

Genel olarak “b” şıkkı tercih edilirken, %61,8 oranında “problemlerin en iyi çözümlerine ulaşmak” cevabı verilmiştir. Yani fabrikada büyük oranda en iyi çözümler hedeflenmektedir. Bu da daha çok analitik bir stilin geçerliliğine işaret etmektedir.

Soru 2: Bir problemle karşılaştığınızda genellikle ne yaparsınız?

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçmişteki Benzer Olaylardaki Yaklaşımları Kullanmak (Doğrudan)	17	16.7	16.7	16.7
Problemleri Analiz Eder (Analitik)	65	63.7	63.7	80.4
Yeni Yaklaşım Bulmaya Çalışır (Kavramsal)	17	16.7	16.7	97.1
Sezgilerine Güvenir (Davranışsal)	2	2.0	2.0	99.0
Başka	1	1.0	1.0	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 14: Problem Çözümünde Öncelikler

Problemle karşılaşıldığında %63,7’lik bir grubun problemi dikkatlice analiz ederek işe başladıkları görülmektedir. Burada görüldüğü gibi genelde analitik bir karar alma stilinin yaygın olduğu ortaya çıkmaktadır.

Soru 3: Plan yaparken öncelikle hangi unsura önem verirsiniz?

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Problemin Niteliğine(Doğrudan)	14	13.7	13.7	13.7
Amaçlara Ulaşmaya(Analitik)	55	53.9	53.9	67.6
Gelecek Hedeflere(Kavramsal)	29	28.4	28.4	96.1
Kariyerini Geliştirmeye (Davranışsal)	3	2.9	2.9	99.0
Başka	1	1.0	1.0	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 15: Planlarda Öncelikler

Genelin %53,9'u amaçlara ulaşmaya önem vermektedir. Burada görüldüğü gibi yöneticiler plan yaparken dahi analitik bir karar sürecini vurgulamaktadırlar. Bu da genelde yöneticilerin mühendis kökenli olmasının bir sonucu olarak yansımaktadır.

Soru 4: Olayların analiz ederken ne tür bilgi kaynaklarına başvurursunuz?

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Spesifik Gerçek Olaylar (Doğrudan)	4	3.9	4.0	4.0
Tam ve Doğru Veriler (Analitik)	69	67.6	68.3	72.3
Çok Seçenekli Yaygın Bilgi (Kavramsal)	23	22.5	22.8	95.0
Sınırlı ve Anlaması Kolay Veri (Davranışsal)	5	4.9	5.0	100.0
TOPLAM	101	99.0	100.0	
Missing 0	1	1.0		
TOPLAM	102	100.0		

Tablo 16: Analiz Yaparken Başvurulacak Bilgi Türü

Genelin %68,3'ü "b" şikkını işaretleyerek tam ve doğru bilgiye önem verdiklerini göstermişlerdir. Burada genel yaygın karar stiline de ikinci şıkta belirtilen analitik stil olduğunu görüyoruz.

Soru 5: Ne yapacağınızdan emin olamadığınız durumlarda ne yaparsanız?

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Sezgilerime Güvenirim (Doğrudan)	9	8.8	8.8	8.8
Geçmişteki Gerçek Olaylara Bakarım (Analitik)	58	56.9	56.9	65.7
Ortayol Bulmaya Çalışırım (Kavramsal)	13	12.7	12.7	78.4
Bekler Sonra Karar Veririm (Davranışsal)	20	19.6	19.6	98.0
Başka	2	2.0	2.0	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 17: Emin Değilseniz Ne Yaparsınız?

Yine “b” şıkkı %56,9 oranında işaretlenerek, en fazla benimsenen görüşün geçmişteki gerçek olaylara bakmak olduğunu göstermiştir. Burada emin olunmayan durumlarda bile karar sürecinde analitik stilin geçerli olduğu, ikinci yaygın modelin ise davranışsal stil olduğu görülmektedir. Bu durum, mühendis kökenli yöneticilerin geçmişteki olaylara bakarak durumları değerlendirmesinin, karar vermede temel bir fonksiyon gördüğüne işaret etmektedir.

Soru 6: Seçme şansınız olsa, ne tür insanlarla beraber çalışmak istersiniz?

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hırslı ve Enerji Dolu (Doğrudan)	19	18.6	18.6	18.6
Kendine Güvenen (Analitik)	14	13.7	13.7	32.4
Açık Fikirli (Kavramsal)	39	38.2	38.2	70.6
Güven Verici Nazik (Davranışsal)	26	25.5	25.5	96.1
Başka	4	3.9	3.9	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 18: Ne Tür İnsanlarla Çalışmak İstersiniz?

Bu sorunun yanıtında, diğer sorulardaki gibi bariz bir şık öne çıkmamıştır. Fakat yine de en fazla “c” şikkı işaretlenerek, karar verenlerin açık fikirli insanlarla çalışmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Şimdiye kadar olan karar stillerindeki analitik yaklaşımın burada biraz değiştiğini görmekteyiz. Bunun da temel nedeni artık insan ilişkilerinin devreye girmesinden kaynaklanmaktadır. İnsanların örgütsel ortamlardaki bu doğal tercihi olan açık fikirli ve güven verici olmak düşüncesinin burada geçerli olduğunu görüyoruz. Örgütsel ortamlar insanların karşılıklı ilişkilerinin en yoğun olduğu yerler olması ve güvene dayanması nedeniyle bu tür bir tercihi seçtikleri görülmektedir.

Soru 7: Verdiğiniz kararları nasıl değerlendirirsiniz?

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Doğrudan ve Gerçekçi (Doğrudan)	47	46.1	46.1	46.1
Kuramsal ve Sistematik (Analitik)	15	14.7	14.7	60.8
Yaygın ve Esnek (Kavramsal)	13	12.7	12.7	73.5
Başkalarına Duyarlı (Davranışsal)	24	23.5	23.5	97.1
Başka	3	2.9	2.9	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 19: Kararlarınızı Nasıl Değerlendirirsiniz?

Kişiler kendi verdikleri kararları %46,1 oranında doğrudan ve gerçekçi olarak değerlendirmektedir. Tablolarda görüldüğü gibi, yöneticiler şimdiye kadar olan tercihlerinde analitik bir stili benimserken, burada doğrudan ve gerçekçi olan yani kuramımıza göre doğrudan karar vermeyi, ikinci olarak da davranışsal stili benimsedikleri görülmektedir. Bunun en temel nedeni bizce eğitimlerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü yüksek öğrenimli olmak insanların bu temel değerlerle yetişmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle bu tercihlerinde gerçekçi olmak önem taşımaktadır.

Soru 8: İş arkadaşlarınızın yardıma ihtiyacı olduğunda nasıl davranırsınız?

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kendi İşime Bakarım (Doğrudan)	0	0	0	0
İşime Yarayacaksa Yardım Ederim (Analitik)	0	0	0	0
Çok Gerekliyorsa Yardım Ederim (Kavramsal)	41	40.2	40.2	40.2
İstenmeden de Yardım Ederim (Davranışsal)	57	55.9	55.9	96.1
Başka	4	3.9	3.9	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 20: İş Arkadaşının Yardıma İhtiyacı Olursa Ne Yapar?

Ankete katılanların yarıya yakın bir bölümü çok gerekirse yardım etmekten yanayken, %55,9'luk bir kısmı da istenmeden yardım edebilmektedir. İş arkadaşlarına yardım genellikle insancıl veya duygusal ilişkileri ifade ettiğinden burada belki de duygusallıklarından ötürü davranışsal bir stilin tercih edildiği görülmektedir.

Soru 9: Geçmişte yaşanmış olaylar, bugün verilecek kararları nasıl etkiler?

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesin bir Veri Niteliğinde Bugünkülerde de Kullanır (Doğrudan)	36	35.3	35.3	35.3
Etkilemez (Analitik)	6	5.9	5.9	41.2
Etkiler Ama Yeni Çözüm Bulur (Kavramsal)	33	32.4	32.4	73.5
Tavsiye Olarak Algılar(Davranışsal)	27	26.5	26.5	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 21: Geçmişteki Kararların Bugüne Etkileri Nelerdir?

Katılanların %35,3'ü geçmişte yaşanan olayları kesin bir veri olarak tanımlarken, %5,9'u da bugünkü kararları etkilemeyeceğini savunmaktadırlar. Bu da geçmişteki tecrübelerin önemini yansıtmaktadır. Çünkü genelde insanların karar tercihlerinde geçmişte yaşadıkları tecrübeler önemli bir rol oynar. Bu nedenle yöneticiler burada daha çok doğrudan bir stili tercih etmekle beraber, kavramsal modelin ikinci olarak yer aldığı izlenmektedir.

Soru 10: İş toplantıları sizce gerekli midir?

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Sonucu Uzadır (Doğrudan)	0	0		
Tek başıma da çözerim (Analitik)	0	0		
Yeni Fikirler Çıkarsa Yapılmalı (Kavramsal)	65	63.7	63.7	63.7
Kesinlikle Yapılmalı (Davranışsal)	33	32.4	32.4	96.1
Başka	4	3.9	3.9	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 22: İş Toplantıları Gerekli midir?

Genelin %63,7'si iş toplantılarının yeni fikirler çıkaracaksa yapılması gerektiğini savunmaktadırlar.

Genel olarak tüm soruların cevaplarına bakıldığında "b" şıkkının ağırlıklı olarak işaretlendiğini görmekteyiz. Tüm soruların cevaplarından hareket ederek, kişisel karar stillerine ulaşmak için aşağıdaki tablo yardımcı olacaktır.

	Frekans	%	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Doğrudan Stil	8	7.8	7.8	7.8
Analitik Karar Stili	46	45.1	45.1	52.9
Karma Karar Stili	13	12.7	12.7	65.7
Doğrudan-Analitik Stil	8	7.8	7.8	73.5
Kavramsal-Davranışsal Stil	27	26.5	26.5	100.0
TOPLAM	102	100.0	100.0	

Tablo 23: Kişisel Karar Stili

FORD OTOSAN'daki karar vericilerin %45,1'i analitik karar stilinde karar almaktadır. %12,7'si tüm stillerden oluşan karma bir stil kullanmaktadır. %7,8'i doğrudan ve analitik stili birarada kullanmaktadır. %26,5'i de kavramsal ve davranışsal stili birarada kullanmaktadır. Yukarıda da değinildiği gibi genelde örgüt yöneticilerinin mühendis kökenli oluşu analitik bir karar stilinin birinci tercih olarak belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü mühendislik becerileri daha çok problem çözme yeni şeyler ortaya koyma ve derinlenmesine matematiksel analizler yapmayı gerektirdiğinden, yöneticiler kararlarında mesleklerinin doğal bir gereği olan analitik stili tercih ettiklerin yansıtmaktadırlar. Bir diğer sonuç, örgütsel yaşamın diğer insanlarla birlikte olmak ve birlikte karar vermek ve uyumlu yaşamak gibi gereklilikleri olduğundan, davranışsal ve kavramsal stil yani sosyal yaklaşımı tercih etmek, ikinci en çok tercih edilen stil olmaktadır.

2.3. Karar Stillerinin, Bağımsız Değişkenlerle Korelasyon Analizi

Karar stilleriyle, yaş, eğitim düzeyi, toplam iş tecrübesi, FORD-OTOSAN'daki iş tecrübesi, çalışma pozisyonu, medeni durum, bağlı olarak çalışan kişi sayısı, ücret ve çalıştığı bölüm gibi bağımsız değişkenler arasında ilişki, korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir. Korelasyon analizi SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. Bu analize ait tablo aşağıdadır.

		DOĞRU	ANALİTİK	KARMA	DOGANA	KAVDAY	YAŞI	EĞİTİM DÜZEYİ	TOPLAM İŞ TECRÜBESİ	FORD OTOSANDA ÇALIŞMA SÜRESİ	SIZE BAĞLI ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
DOĞRU	Pearson Correlation										
	Sig.(2-Tailed)										
	N										
ANALİTİK	Pearson Correlation	,264**									
	Sig.(2-Tailed)	,007									
	N	102									
KARMA	Pearson Correlation	-,111	,364**								
	Sig.(2-Tailed)	,265	,000								
	N	102	102								
DOGANA	Pearson Correlation	-,085	,264**	-,111							
	Sig.(2-Tailed)	,395	,007	,265							
	N	102	102	102							
KAVDAY	Pearson Correlation	-,175	,544**	-,229*	-,175						
	Sig.(2-Tailed)	,078	,000	,020	,078						
	N	102	102	102	102						
YAŞI	Pearson Correlation	-,069	,173	-,074	-,069	-,055					
	Sig.(2-Tailed)	,488	,082	,458	,488	,586					
	N	102	102	102	102	102					
EĞİTİM DÜZEYİ	Pearson Correlation	,089	-,114	,051	,030	,017	,390**				
	Sig.(2-Tailed)	,373	,255	,609	,764	,866	,000				
	N	102	102	102	102	102	102				
TOPLAM İŞ TECRÜBESİ	Pearson Correlation	-,139	,202*	-,077	-,009	-,080	,883**	,457**			
	Sig.(2-Tailed)	,162	,041	,440	,931	,426	,000	,000			
	N	102	102	102	102	102	102	102			
FORD OTOSANDA A	Pearson Correlation	-,074	,113	-,095	,050	-,041	,855**	,514**	,885**		
	Sig.(2-Tailed)	,458	,258	,341	,618	,684	,000	,000	,000		
	N	102	102	102	102	102	102	102	102		
SIZE BAĞLI ÇALIŞAN	Pearson Correlation	-,053	,060	,042	-,100	-,006	-,004	-,052	-,037	-,052	
	Sig.(2-Tailed)	,595	,551	,673	,319	,952	,969	,606	,714	,601	
	N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	

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

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

Tablo 24: Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi sonucunda, ankette ele alınan bağımsız değişkenlerle karar stilleri arasında 1. derecede anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilememiştir. Sadece analitik stille toplam iş tecrübesi arasında 2. derecede anlamlı düzeyde bir ilişkiye rastlanmıştır. Anlamlı düzeyde bir

ilişkiyi rastlanmamasının bir nedeni de örneklem sayısının küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu sonuçlara göre, karar stiline burada ele alınan bağımsız değişkenlerden fazlaca etkilenmediğini kişilerin karar stillerini etkileyen zeka, tecrübe, yaşanan olaylar gibi başka etkenler olabileceğini görüyoruz. 2. derecede anlamlı düzeyde ilişkisi olan tecrübe ve analitik stil arasındaki ilişki ise pozitif yönde bir ilişkidir. Yani tecrübe arttıkça, insanlar daha fazla analitik stili kullanma eğilimindedirler. İnsanlar, tecrübeleri arttıkça, alternatifleri daha dikkatlice analiz etmeye başlamakta, sorun çözmekten daha fazla zevk almakta ve yaratıcı yöntemler kullanmaya çalışmaktadırlar.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Endüstriyel örgütlerin sayısındaki hızlı artış nedeniyle rekabetin artması, örgütlerde farklılığı yaratan yönetici kavramını ön plana çıkarmıştır. “Yönetici ne iş yapar”? sorusunun cevabı ise kişilerarası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme olarak üç ana grupta toplanan rollerden oluşmaktadır. Bizim ilgilendiğimiz karar verme ile ilgili rolü, girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak, sorunları çözmek, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, çeşitli anlaşmalar yapmak gibi faaliyetlerini kapsamaktadır.

Yöneticilerin yaptıkları işe hangi açıdan bakılırsa bakılsın, daima ön plana çıkan, “olmazsa olmaz” niteliği taşıyan iş rolü KARAR VERMEK'tir. Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın, bu işi sevsin veya sevmesin, yönetici durumuna gelen bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş karar vermektir. Karar vermek yöneticiliğin o kadar önemli bir işidir ki, bazen yöneticilik bir karar verme işi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici değerlemede yöneticinin karar verme yetenekleri ve özellikleri dikkate alınmaktadır.

Alınan kararların doğru ve zamanında olması, günümüz rekabet koşullarında, örgütün rakiplerinin önüne geçmesini sağlayabilir. Ya da tam tersine yanlış veya yavaş alınmış bir karar da örgütü çok gerilerde bırakabilir, hatta çökmesine neden olabilir. Kısaca, örgütleri yaşatan, iyi ya da kötü durumda olmalarını sağlayan unsur, alınan kararlardır.

Karar alma konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırma da karar almaya davranışsal açıdan bakarak, karar vericilerin karar stillerini ve karar stilini etkileyen etkenlerini incelemektedir. Karar almanın giderek önem kazandığı günümüzde, bu tür araştırmaların çoğalması, karar alma davranışının anlaşılması açısından önemlidir.

Bu tez çalışmasında, FORD-OTOSAN A.Ş.'deki karar vericilerin karar stilleri araştırılmıştır. Bu ankete göre anket sorularına verdikleri cevapların

yoğunluklu olarak “a”, “b”, “c” ya da “d” şıkları olması, onların karar stillerini belirlemektedir. Bu yaklaşıma göre, en fazla “a” şikkını işaretleyenler DOĞRUDAN stile sahip kişilerdir. Bu kişiler basit ve açık çözümleri tercih ederler, hızlı karar alırlar, çok fazla alternatif oluşturmaya çalışmazlar. En fazla “b” şikkını işaretleyenler ANALİTİK stile sahiptirler. Karmaşık sorunları tercih ederler, alternatifleri dikkatlice analiz ederler, sorun çözmekten zevk alırlar ve yaratıcı yöntemleri kullanma konusunda çok isteklidirler. En fazla “c” şikkını işaretleyenler KAVRAMSAL stildedirler. Olaylara sosyal boyutuyla yaklaşırlar. İnsancıl ve yaratıcıdır, yeni fikirlerden zevk alırlar. En fazla “d” şikkını işaretleyenler DAVRANIŞSAL stile sahip kişilerdir. Çalıştıkları kurumu kendilerinden çok düşünürler, başkalarına yardım etmekten hoşlanırlar, tavsiyelere açıktırlar ve kararları toplantılarda vermeyi tercih ederler.

Ayrıca, yine bu çalışmada, karar stilleriyle, yaş, öğrenim durumu, tecrübe, medeni durum, çalışma pozisyonu, bağlı çalışan kişi sayısı, çalışılan bölüm, ücret gibi bağımsız değişkenlerin ilişkileri de incelenmiştir.

Anket sonuçlarına göre, fabrika genelinde yoğun olarak analitik stilin hakim olduğu görülmektedir. Karar vericilerin büyük bir yüzdesi, problemlerin en iyi çözümlerine ulaşmak istemekte, problemle karşılaştıklarında öncelikle problemi analiz etmekte, plan yaparken amaçlara ulaşmaya çalışmakta, analiz yaparken tam ve doğru bilgiler kullanmaya çalışmakta, ne yapacaklarından emin olamadıkları durumlarda geçmişteki olaylara bakmaktadırlar. Tüm bu davranış şekilleri, analitik stilin özellikleridir. Bu stilin bu kadar yoğun bir şekilde araştırma sonuçlarında yer almasının nedeni olarak, anketin uygulandığı kişilerin % 75'inin mühendis olması sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü mühendislik becerileri daha çok problem çözme, yeni şeyler ortaya koyma ve derinlemesine matematiksel analizler yapmayı gerektirdiğinden, yöneticiler kararlarında mesleklerinin doğal bir gereği olan analitik stili tercih etmektedirler.

Bu sonucun yanında, açık fikirli kişilerle beraber çalışmak istemekte, iş arkadaşlarına yardım etmekten kaçınmamakta ve yeni fikirler çıkaracak iş toplantılarında karar almayı tercih etmektedirler. Bu özellikler de davranışsal ve kavramsal stilin özellikleridir. Bu iki stil de, olaylara sosyal yaklaşan stillerdir. İkinci olarak en yaygın görülen stilin bu sosyal stiller olmasının nedeni insan ilişkilerinin devreye girmesinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel

yaşamın diğer insanlarla birlikte olmak, birlikte karar vermek ve uyumlu yaşamak gibi gereklilikleri olduğundan daha sosyal stiller de 2. öncelikli olarak yer almaktadır.

Endüstriyel örgütler gibi mühendis-tekniik adam yoğun çalıştıran örgütlerde, kararların analitik stilde alınmakta olduğu görülmektedir. Bu tür işletmelerde çalışan üst düzey yöneticiler de genellikle mühendis olmaktadır. Dolayısıyla yönettikleri insanlar hakkında da genellikle analitik stilde kararlar almaktadırlar. Oysa insan unsuru devreye girdiğinde, analitik stil bir kenara bırakılarak, kavramsal ya da davranışsal stil gibi daha sosyal stiller kullanılabilir. Ama yöneticiler mühendis kökenli olduğundan bu pek mümkün olamamaktadır.

Türkiye’de endüstriyel nitelikteki örgütlerde, mühendislerin insan ilişkilerinden kaynaklanan çeşitli sorunlara analitik bir modelle yaklaşımları, çalışanlar arasında iş tatminsizliğini etkileyen faktörlerden birisi olarak ortaya çıkabilir. Bu çalışma örgütlerde uygulanan karar stillerini saptamak amacıyla küçük bir örneklem ve modern ancak tek bir işletmede yapılmış ve sonuçlar bu eksiklikler doğrultusunda irdelenmiştir. Giderek endüstrileşen modern örgüt ve yöneticilerin arttığı ülkemizde, yöneticilerin karar modellerinin ortaya konulduğu birçok daha kapsamlı ve karşılaştırmalı araştırmalara ihtiyacı vardır. Bizim araştırmamız bundan sonra yapılacak olanlara sadece bir örnek oluşturacaktır.

Araştırmanın sadece yüksek lisans tezine temel oluşturması nedeniyle yapıldığı gözönüne alınırsa eksiklikleri görülmektedir. Ancak yine de ülkemizdeki yönetim dalında yapılacak diğer araştırmalara küçük de olsa bir katkı sağlarsa bu tez amacına ulaşmış olacaktır.

EKLER

KİŞİSEL KARAR STİLİ ANKETİ

Bu anket, kişisel karar alma stilinizin ne olduğunu anlamak ve bilimsel bir çalışmaya destek vermek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket sorularına cevap verirken *kişisel düşüncelerinizi en iyi yansıtan ve size en uygun* yanıtları işaretlemeniz, çalışmanın doğru bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır.

Anket formuna İSİM, SOYADI gibi kimlik belirleyici bir ibare yazmayınız. Bu çalışmada soruların kimler tarafından yanıtladığı değil, bir bütün olarak oluşturduğu sonuç önemlidir.

TÜM SORULAR İÇİN TEK BİR CEVAP HAKKI VARDIR. SORULARI SEÇTİĞİNİZ ŞIKKI DAİRE İÇİNE ALARAK CEVAPLANDIRINIZ.

1. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız:

- a) 26-32
- b) 33-38
- c) 39-45
- d) 46-52
- e) 53 ve üstü

2. Eğitim düzeyiniz:

- a) İlkokul
- b) Ortaokul
- c) Lise
- d) Meslek Lisesi
- e) Meslek Yüksek Okulu
- f) Lisans
- g) Yüksek Lisans
- h) Doktora

3. Toplam iş tecrübeniz:

- a) 0-5 yıl
- b) 6-10 yıl
- c) 11-15 yıl
- d) 16-20 yıl
- e) 21 yıl ve üzeri

4. FORD-OTOSAN'daki çalışma süreniz:

- a) 0-3 yıl
- b) 4-7 yıl
- c) 8-11 yıl
- d) 12-15 yıl
- e) 16 yıl ve üzeri

5. FORD-OTOSAN'daki iş pozisyonunuz:

- a) Müdür
- b) Ekip Lideri
- c) Mühendis
- d) Memur
- e) Teknisyen

6. Medeni durumunuz:

- a) Evli
- b) Bekar

7. Size bağlı çalışan kişi sayısı:

- a) 1-5 kişi
- b) 6-10 kişi
- c) 11-20 kişi
- d) 21-50 kişi
- e) 51-100 kişi
- f) 101 ve üstü
- g) 0

8. Mesleğiniz:

- a) Mühendis
- b) İşletmeci
- c) İktisatçı
- d) Diğer

9. Aldığınız ücret:

- a) 300 milyona kadar
- b) 300-500 milyon
- c) 501-700 milyon
- d) 701 milyon-1 milyar
- e) 1 milyar ve üzeri

10. Çalıştığınız bölüm:

- a) Motor Alan
- b) Aktar Organları Alan
- c) Kamyon Alan
- d) Üretim Planlama
- e) Muhasebe ve İdari İşler
- f) İmalat Mühendisliği
- g) Kalite Güvence
- h) Fabrika Mdr.Yrd.(Motor&Aktarma Organları)
- i) Fabrika Müdürlüğü
- j) Fabrika Mdr.Yrd.(Kamyon)

2. ANKET SORULARI

1. İşinizi yaparken en çok dikkat ettiğiniz unsur aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Sonuca biran önce ulaşmak
- b) Problemlerin en iyi çözümlerine ulaşmak
- c) Yeni fikirler ya da yaklaşımlar bulmak
- d) İyi çalışma koşullarında çalışmak / çalışılmasını sağlamak
- e) Başka

2. Bir problemle karşılaştığınızda genellikle ne yaparsınız?

- a) Geçmişte benzer olaylarda işe yaradığı olan yaklaşımları kullanırsınız
- b) Problemi dikkatlice analiz edersiniz
- c) Yaratıcı davranarak yeni bir yaklaşım bulmaya çalışırsınız
- d) Sezgilerinize güvenirsiniz
- e) Başka

3. Plan yaparken öncelikle hangi unsura önem verirsiniz?
- Karşılaştığınız problemlerin niteliğine
 - Amaçlara ulaşmaya
 - Gelecek hedeflere
 - Kariyerinizi geliştirmeye
 - Başka
4. Olayları analiz ederken ne tür bilgi kaynaklarına başvurursunuz?
- Spesifik gerçek olaylar
 - Tam ve doğru veriler
 - Çok seçenekli yaygın bilgi
 - Sınırlı ve anlaması kolay veriler
 - Başka
5. Ne yapacağından emin olamadığınız durumlarda ne yaparsınız?
- Sezgilerime güvenirim
 - Geçmişteki gerçek olaylara bakarım
 - Bir ortayol bulmaya çalışırım
 - Bekler daha sonra karar veririm
 - Başka
6. Seçme şansınız olsa, aşağıda sıralanan ne tür insanlarla beraber çalışmak isterdiniz?
- Hırslı ve enerji dolu insanlar
 - Kendine güvenen insanlar
 - Açık fikirli insanlar
 - Güven verici ve nazik insanlar
 - Başka
7. Verdiğiniz kararları nasıl değerlendirirsiniz?
- Doğrudan ve gerçekçi
 - Kuramsal ve sistematik
 - Yaygın ve esnek
 - Başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı
 - Başka

8. İş arkadaşlarınızın yardıma ihtiyacı olduğunda nasıl davranırsınız?

- a) Kendi işime bakarım
- b) Dolaylı olarak işime yarayacaksa yardım ederim
- c) Çok gerekiyorsa yardım ederim
- d) İstenmeden de yardım ederim
- e) Başka

9. Geçmişte yaşanmış olan olaylar sizce bugün verilecek kararları nasıl etkileyebilir?

- a) Kesinlikle bir veri niteliğindedir, bugün karşılaştığım problemlerde kullanırım
- b) Etkilemez. Bugünkü olayları yeni baştan ele alır tekrar analiz ederim
- c) Etkiler ama yeni çözümler bulmayı tercih ederim
- d) Bu olaylardan çıkarılan sonuçları sadece bir tavsiye olarak algılarıım
- e) Başka

10. İş toplantıları sizce gerekli midir?

- a) Sonuca ulaşmayı uzatmaktan başka bir işe yaramazlar
- b) Problemleri tek başıma da çözebilirim
- c) Eğer yeni fikirler çıkacaksa yapılmalı
- d) Kesinlikle yapılmalı
- e) Başka

KAYNAKÇA

- ADLER Nancy, **International Dimension of Organizational Behavior**, Irwin, 1994.
- AGOR Weston H., **Intuition in Organizations**, 1989.
- AGOR Weston H., "How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions", **Business Harisons**, Vol. 29, 1986.
- AMIT R., WERNERFELT B., "Why Do Firms Reduce Business Risk?" **Academy of Management Journal**, 33, 1990.
- BABACEL, D.R.& MEYER J.P. "Escalating Commitment to a failing course of action", **Journal of Applied Psychology**, 79, 1994.
- BAZERMAN M.H., **Judgement in Managerial Decision Making**, New York, John Wiley&sons, 1994.
- BAULGAIDES Rowe, A.J., J.D., L. MCGRATH M.R., "Managerial Decision Making", Chicago: Science Reseach Associates, 1984.
- BEACH L.R.&MITCHELL T.R., **Image Theory: A Behavioral Theory Of Image Making In Organizations**, 1990.
- BERNARD C.I., **The Function of the Executive**, Cambridge, Harward Uni. Press, 1938.
- BOSS Bernard M., **Organizational Decision Making**, 1983.
- BYRD Jack, MOORE Ted, **Decision Models for Management**, McGraw-Hill, 1982.
- CHAMPOUX Joseph E., **Organizational Behavior Integrating Individuals, Groups and Proseses**, The Uni. of New Mexico West Publishing Comp. 1996.

- COFFEY Robert, **Management and Organizational Behavior**, Irwin, 1994.
- CYERT Richard M. and MERCH James G., **A. Behavioral Theory at the Firm**, Englewood Clifts N.J. Prentice Hall, 1963.
- DAELLENBACH Hens G., **Systems and Decision Making**, John Wiley and Sons, 1994.
- DAFT Richard L., **Organization Theory and Design**, West St. Poul, Minn., 1986.
- DUNEGON K.J., "Image Theory: Testing the Role Of Image Compatibility in Progress Decision", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Sayı 62, 1995.
- EREN Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- FORD Comeroon M. and GIARIA Dennis A., **Creative Action in Organizations**, 1995.
- GARLAND, "Effects of Absolute and Relative Sunk Costs on the Decision to Persist with a Course of Action, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 1991.
- GEORGE Jennifer, JONES, Gareth, **Organizational Behavior**, 1997.
- GOLUB, Andrew, **Decision Analysis**, John Wiley and Sons, 1997.
- GORDON Judith R., **Organizational Behavior**, 3. ed., 1998.
- GREENBERG Jerald and BARON Robert A., **Behavior in Organization**, 6. ed., 1996.
- HEATH C., "Escalation and de-escalation of commitment in Response to sunk costs", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 62,1995.

- HELLRİEGEL Don, SLOČUM John W., WOODMAN Richard,
Organizational Behavior, 6. ed., 1998.
- HUBER G.P., **Managerial Decision Making**, Glenview, Foresman,
1980.
- JANIS Irving L. and MANN Lean, **Decision Making**, "A Psychological
Analysis of Conflict", Choice and Commitment, New York Free Press,
1977.
- JOHNSON R.J., "Conflict Avoidance through acceptable decisions",
Human Relations, 27, 1984.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Basım, 1998.
- LEWIS Pamela S., GOODMAN Stephen H., Patrice FINDT M.,
Management, West Pub. Company, 1998.
- LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, 7. ed. 1998.
- MARCH James G. and SIMON Herbert , **Organizations**, New York Wiley,
1958.
- MARCH J.G. and OLSEN J.P., **Amiguity and Choice in Organizations**,
1986.
- MARTIN John, **Organizational Behavior**, Thomson Business Press,
1998.
- MINTZBERG Henry, RAİSİN-GHONİ Duru and THEARET Andre, "The
Structure of Unstructured Decision Processes", **Administrative
Science Quarterly**, June 1976.
- MINTZBERG Henry, "Planning on the Left Side and Managing on the Right",
Harward Business Review, Vol. 54 July/August 1976.
- MOORHEDD/GRIFFIN, **Organizational Behavior**, Second Edition, 1998.

NEWEL A.&SIMON H.A., **Human Problem Solving**, Englewood Cliffs, 1972.

ÖZKALP E., KIREL Ç., **Örgütsel Davranış**, T.C.Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 111, 1996.

RIVETT Patrick, **The Craft of Decision Modelling**, 1994.

ROBBINS, Stephen, **Organizational Behaviors**, 7.ed. 1998.

ROSE Jery and STAW Barry M., "Expo 86: En Escalation Protatype", **Administrative Science Quarterly**, June 1986.

SAUNDERS, C., and Jones, J.W.TEMPORAL, **Sequences in Informal Acquisition for Decision Making: A Focus on Source and Medium**, Academy of Management Review, 1990.

SCHERMERHARN, HUNT, OSBORN, **Organizational Behavior**, 6. ed., 1997.

SCHOEMAKER Paul J.H., "Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioral Views", **Journal of Management Studies**, January 1993.

SIMON H. A., **The New Science of Management Decision**, Harper, New York, 1960.

SIMON, H.A., Making Management Decision, "The Role of invitation and emotion", **Academy of Management Executive**, 1987.

SIMON, H.A., **Reason in Human Affairs**, Stanford California, Stanford University Press, 1983.

SIMON Herbert A., **Administrative Behavior**, A study of decision making processes in administrative Organizations, 3. ed., New York: Free Press, 1976.

SIMONSON, "A. Comparision of Techniques for Reducing Commitment to Losing Course of Action, **Journal of Applied Psychology**, 1992.

SHULL F.A., **Organizational Decision Making**, 1970.

SHOW Marwin E., **Group Dynamics**, "The Psychology of Small Group Behavior, 3rd ed., 1981.

SONNENBERG F.K., **Managing With a Conscience**, 1994.

STAUR Barry M., "The escalation of commitartment to a course of action", **Academy of Management Review**, Vol. 6, 1981.

TJASVOLD D., "Effect of crisis orientation on managers approach to controversy in decision making", **Academy of Management Journal** 27, 1984.

TRAVINO Linda A. and NELSON Katherina A., **Managing Business Ethics**, New York, 1995.

WAGNER John A, HOLLENBECK John, **Management of Organizational Behavior**, 1997.

WILSON C.Z. and ALEXIS M., "Basic Frameworks for Decision", **Acedemy of Management Journal**, Vol. 5, 1962.