

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR ALMA
TEKNİKLERİNDE PSİKOLOJİK FAKTÖRLER**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Hadiyya HASANOVA

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR ALMA
TEKNİKLERİNDE PSİKOLOJİK FAKTÖRLER**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Hadiyya HASANOVA

Öğrenci No:
150745213

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KOVANCI

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR ALMA TEKNİKLERİNDE PSİKOLOJİK FAKTÖRLER**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 20.02.2018

Aday: Hadiyya HASANOVA



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

20.2.2018

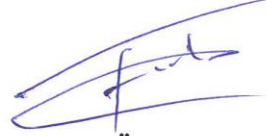
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **150745213** numaralı **Hadiyya HASANOVA'nın** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İşletme Yönetiminde Karar Alma Tekniklerinde Psikolojik Faktörler*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23.01.2018 tarih ve 2018/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KOVanci
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
(İstanbul Gelişim Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Hadiyya Hasanova
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ahmet KOVANCI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2018
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : İşletme Yönetiminde Karar Alma Tekniklerinde Psikolojik Faktörler

ÖZ

İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR ALMA TEKNİKLERİNDE PSİKOLOJİK FAKTÖRLER

Karar hayatımızın her anını kapsamıştır değe biliriz. Aldığımız kararlar hayatımızı iyi ve kötü yönde yönlendirir. Doğru karar aldıysak iyi, yanlış karar aldıysak kötü yönde diye biliriz. Bu yüzden karar almak yatımızın önemli bir parçasıdır söyleye biliriz. Doğru kararın alınması genel olarak biliğe dayanır. Lakin bazen öyle haller ola bilirki, ne kadar biliğimizin olmasına karşın yanlış karar kabul ederiz. Bu durumun bir sıra sebepleri vardı. Örneğin, karar kabul ettiğin an psikolojik baskının olması, korku, stres, heyecan, yanlış bilgiler vb. Yöneticinin doğru ve iyi bir karar alması için bilmesi gereken bazı teknikler vardır. İlk önce hangi amaç için karar alınacağını belirlemeli, toplaya bileceği kadar bilgi toplamalı, soruna her açıdan bakmalı, sorunun çözümü için bir yolla yetinmeyip birden fazla alternatif bulmalı, sonradan çıkan sorunları önlemek için tahminler yürütmelidir. Karar almakta duyguların rolu da önemlidir.

İşletmelerde karar verilme tipi yöneticiden yöneticiye değişıyor. Otokratik yönetimde yönetici insandan çok işe önem veriyor. Verdiği kararlar da bu yönde değişıyor. Sert ve katı olduğu için amaçlarına varmak için her yolu denerler. Genelde böyle yöneticilerin kararları işletme için gelirli insan ilişkilerinde aksi olur. Bunun aksi olarak Kumru tip yöneticiler ise kararlarında insan ilişkilerine daha çok önem verirler. Liberal olan yönetim biçiminde yönetici nerdeyse karar vermez olur ve sorunluluktan kaçır. Ortayol yönetim biçiminde iş ve insan ilişkilerine ortak değer verilir. Burada yönetici karar alırken her iki tarafı düşünüyorlar. Demokratik yönetimde karalar genelde grup şekilde verilir. Çünkü bu yönetici astların kararlarına önem verir ve onların desteğiyle katılımlı bir biçimde karar alınır. Bu tip yöneticiler içinden sonucu Demokratik yönetim biçimi en verimli yönetim biçimidir.

Name and Surname : Hadiyya HASANOVA
Supervisor : Assit.Proff. Ahmet KOVANCI
Degree and Date : Master, 2018
Major : Business Administration
Key Words : Psychological Factors in Decision Making Techniques in Business Management

ABSTRACT

PSYCHOLOGICAL FACTORS IN DECISION MAKING TECHNIQUES IN BUSINESS ADMINISTRATION

We can rule out any moment of our lives. The decisions we make lead our lives in good and bad ways. If we made the right decision, we know it is bad if we made the wrong decision. So it is an important part of our decision to tell the decision to tell. Taking the right decision is generally based on intelligence. Lakin sometimes knows how to do it, even though it is our intelligence. There were a number of reasons for this. For example, the moment you accept the decision, the psychological pressure, fear, stress, excitement, misinformation and so on. There are a few techniques that an administrator needs to know in order to make a good and good decision. First, determine what purpose to make the decision for, collect as much information as possible to collect, look at the problem in every way, find a way to solve the problem, find more alternatives, and make predictions to avoid problems later on. The role of feelings in decision making is also important.

The type of decision in the business is changing from manager to manager. In autocratic management, the executive is very much concerned with the work of the people. The decisions he makes are also changing. Because they are rigid and rigid, they try every way to reach their goals. In general, the decisions of such managers are otherwise incompatible with income-related human relationships. Otherwise Kumru type managers give more importance to human relations in their decisions. In the form of government which is liberal, the manager can not decide and he misses his troubles. In the form of a federal administration, business and human relations are jointly valued. Here, the executive thinks of both sides while making the decision. In democratic governance, decisions are usually made in groups. Because this manager attaches importance to the decisions of subordinates and takes decisions in a participatory manner with their support. The result of such managers is the form of democratic government, which is the most efficient form of government.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER VE İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARI

1.1 Yönetim Nedir.....	3
1.2. Yönetim Teknikleri	6
1.3. Yönetim ve Organizasyon.....	16
1.3.1. Klasik Yönetim Teorileri.....	18
1.3.2. Neo Klasik Yönetim Teorileri	22
1.3.2.1. Hawthorne Araştırmaları	23
1.3.2.2. Doğal Örgütler ve Doğal Lider	23
1.3.2.3. X ve Y Kuramları.....	24
1.3.3. Modern Yönetim Teorileri.....	25
1.3.4. Post-Modern Yönetim Teorileri	26
1.4. Yönetimin fonksiyonları	27

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR ALMA TEKNİKLERİ VE İŞLETMELERDE UYGULAMA YÖNTEMLERİ

2.1. Karar Alma Tanımı ve Anlamı.....	37
2.2. Karar Almanın Özellikleri.....	42
2.3. Karar Alma Süreci.....	46
2.4. Karar Türleri.....	49
2.5. Karar Alma ve Yönetim İlişkisi	54
2.5.1 Stresin Karar Almada ve Yönetim Üzerinde Etkisi.....	59
2.5.2. Duygusal durumların Karar Almada ve Yönetim Üzerinde Etkisi.....	62
2.6. Karar Almada Kullanılan Teknikler.....	65
2.7. İyi Bir Karar Almanın Sağladığı Yararlar	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KARAR ALMA SÜRECİNDEKİ PSİKOLOJİK ETKİLER, OLUŞAN PROBLEM VE
ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

3.1. Karar Alma Sürecinde Psikolojik Faktörler	76
3.2. Kararsızlığın ve Yanlış Alınmış Kararların Neden Oldukları Sonuçlar	78
3.3. Mevcut Problemlerin Nedenleri Ve Çözüm Yöntemleri.....	81
3.3.1 Problemlerin Oluşma Nedenleri	85
3.3.2. Mevcut Problemlerin Çözülme Yöntemleri	87

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KARAR ALMA TEKNİKLERİYLE İLGİLİ ANKET ANALİZİ
METODOLOJİ VE UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Amacı	91
4.2 Araştırmanın kapsamı ve sınırları	91
4.3 Araştırmanın Yöntemi ve Modeli.....	91
4.4 Araştırmadan Elde Edilen Veriler	92
4.4.1. Demografik Özellikler.....	92
4.4.2. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri	92
4.4.3. Faktör Analizi	94
4.5 Bulgular ve Yorumlar.....	107
SONUÇ	115
ÖNERİLER	118
KAYNAKÇA	120
EKLER	124
Ek 1. Anket Formu.....	124

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Programlanmış Karar	50
Tablo 2. Programlanmamış Karar	51
Tablo 3. Karar Alma İçin Geleneksel Ve Modern Teknikler	67
Tablo 4. Karar Alma Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi	93
Tablo 5. Karar Alma Ölçeğindeki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı	93
Tablo 6. Karar Alma Ölçeğine İlişkin KMO Analizi	95
Tablo 7. Karar Alma Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri	96
Tablo 8. Karar Alma Ölçeği Geçerlilik Test Sonuçları	97
Tablo 9. Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi	98
Tablo 10. Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeğindeki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı	99
Tablo 11. Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeğine İlişkin KMO Analizi	100
Tablo 12. Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri	100
Tablo 13. Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Geçerlilik Test Sonuçları	102
Tablo 14. Normallik Testi	103
Tablo 15. İki Ölçek Arasındaki Spearman's Korelasyon Katsayısı Sonuçları	103
Tablo 16. Karar Alma Ölçeği Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	106
Tablo 17. Araştırmaya Katılan Kişilerin Sosyo Demografik Özellikleri	107
Tablo 18. Kararın Nasıl Alınması ve Bu Kararın Sonuçlarının Araştırılması	109
Tablo 19. Yönetimde Ast-üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemlerin Araştırılması	111
Tablo 20. Hangi Psikoloji Faktörlerin Yöneticinin Kararlarında Etkili Olduğun Araştırılmasının Yönelik Katılımcıların Düşünceleri	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Yönetici – Karar Verme İlişkisi.....	55
Şekil 2. Karar Alma Ölçeğine ilişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği.....	96
Şekil 3. Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeğine ilişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği.....	101



GİRİŞ

Çalışma Konusunun Seçimi: Çağımızdaki gelişmeler hayatın ritmini arttırıp, akışını hızlandırmaktadır. Bu hızlı tempo içerisinde karşılaşılan sorunlara aynı hızda fakat doğru çözümlerin de üretilmesi gerekmektedir. Sorunlar, gerek özel gerek meslekî ve sosyal hayatımızda çok ve çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bu sorunlar ile baş edebilmek ayrı bir ‘teknik’ gerektirmektedir. Ticari yanı ile kurumsal bir kimlik içerisinde düşünebileceğimiz hukuk büroları veya avukatlık şirketleri de, bir işletme olarak bu teknikleri uygulamak zorundadırlar.

Problem çözme yeteneği, yöneticiliğin mihenk taşıdır. Sorunlar yöneticinin işinin sürekli bir parçasıdır. O yalnızca doğru bir çözüm bulma değil, insan faktörünü hesaba kattığı için başarılı olacak tek çözümü bulma ihtiyacındadır. Problem çözmenin yöneticinin yaşamındaki önemi kurumlardaki sorunların sürekli olarak ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticinin karşılaştığı sorunlar; bilinen ya da yeni durumlar ile kişiler arası ilişkiler ile ilgili olabilir.

Çalışmanın Amacı: Bu tezin amacı da işletmelerin yönetim şekillerini belirlerken hangi yönetim ve karar alma tekniklerini kullandıklarını araştırmaktır. Ayrıca insan karar alma tekniğinin en başta gelen unsurlarındandır, bu yüzden bu tekniklerin seçimi ve kullanılması insanoğlu üzerinde etkili bir yapıya sahiptir. Bu açıdan da tüm bu kararlar verilirken ve yöntemler seçilirken psikolojik yönden bu etkileri araştırmak ve karar alma sürecine nasıl bir yansıma sağladığı araştırılmaktadır.

Çalışmanın Planı: Çalışma planı üç bölüm şeklinde planlanmıştır. Birinci bölümde İşletme yönetiminde kullanılan yöntemler ve işletmelerin organizasyon yapıları ile ilgili bilgiler verilmiştir. Aynı zamanda yönetimle ilgili bir sıra başlıklarda da araştırmalar yapılmıştır. İkinci bölümünde karar alma teknikleri ve işletmelerde uygulama yöntemleri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümünde Psikolojik Karar Alma Yöntemleri Ve Psikolojik Yöntemlerin Personel Seçiminde Uygulanması ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Dördüncü bölümde örnek şirket üzerinde karar alma teknikleri ile ilgili faktörlerin analizi ile ilgili araştırmalar yapılmıştır.

İş hayatının temeli alınan kararlara bağlıdır. Doğru alınan karar iş hayatının önemli bir yapısı olmakla beraber , zirveye doğru yükelmeye de yol açar. Peki kararın doğru olduğunu nasıl anlarız ? ilk önce karar almanın nedenini bulmak gerekir. Ani ortaya çıkan kararlar daha

önceden planlaşmış kararlar arasında bi fark yoktur. Önemli olan karar alındıktan sonra ortaya çıkabilecek sorunları önceden düşünmektir. Alınan kararlar tüm hayatı kapsar. Psikolojik yöntemlerle alınan kararlar daha etkilidir. Bu yüzden doğru personelin seçimi, iş ile işçi arasında uyum sağlanması, iş ortamının daha da iyileştirilmesi İşletme için çok önem taşır. Tüm yapılan uygulamaların asıl amacı iş hayatının günlük hayatla aynı tutmak ve hayatı iş için değil - işi hayat için önemli yapmaktır.

Günümüzde bilinçli olmak bir ayrıcalıktır ama yeterli değildir. Beynimiz daima yeni düşünceler ortaya çıkarır ve bize yeni sorular sorar. Bu soruların sayesinde insan beyni dahada güçlü oluyor . Şu anki devir bir teknoloji devridir. İlk bakışta artık beynimizin görevi bitmiş gibi görünsede teknolojinin beynimize ihtiyacı olduğunu unutmamalıyız. Her gün yenilenen tekoloji insan hayatını kolaylaştırır ve bu insan psikojisine güzellik katar.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER VE İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPILARI

1.1 Yönetim Nedir

Yönetim nedir sorusuna bir sıra cevaplar verilmiştir ve bu cevaplar da her biri farklı açıdan yönetim olayına bakmıştır. Yönetim ne kadar farklı şekilde ifade edilse de tüm tanımlar aynı anlamı ifade etmektedir. Yönetim, başkalarının vasıtasıyla her hangi bir işin hayata geçirilmesidir. Yönetimin kökeni ilk yüksek medeniyeti Mezopotamya'nın MÖ 4000 li yıllarında ortaya çıkmasına dayanır. Yönetim ilk olarak önceden hedefler belirleyip sonrada bu hedeflerin doğrultusunda koordine etmek için çalışanların çabaladıkları her hangi bir çevre oluşturarak bu çevreyi muhafaza etme süreci olarak ta kabul edilir. Oluşan grupların en önemli tarafı belirlenen hedefin daha iyi şekilde ve en kısa zaman içinde hayata geçirilmesidir.¹

Günümüzün gelmiş geçmiş ve modern sayılabilecek insanı tarafından duyulabilecek özlem ve ihtiyaçların karşılanması yalnız üstün düzeyde işbirliği yoluyla gerçekleşebilir. Örnek olarak, görüş ve inançlarını açıklayabilmeleri konusunda bireylere özgürlük tanınması, yaşam standartlarının iyileştirilmesi, sosyal ve kişisel yönden daha bir çok amaçların gerçekleştirilmesi, insanlar arasında “işbirliği” yoluyla gerçekleşebilir.

İnsanlar sahip oldukları birtakım fiziksel, biyolojik, vs. kısıtlamalardan dolayı amaçlarına ulaşmak için daima birbirleriyle işbirliği yapmak mecburiyetinde kalmışlardır. İlk insanların birtakım güçlüklerle mücadele etmek amacıyla kader ve güç birliği sağlamak için birleştiği gerçeği gözönüne alınırsa, yönetim olayının insanlık tarihi kadar eskilere dayandığını söylemek doğru olur. Yönetimin en geniş yaygınlaşmış tanımı Mary Parker Follet'in tanımıdır. Bu tanıma göre yönetim, “insanlar aracılığı ile işlerin yapılmasını sağlama sanatı”dır. Bu tanıma göre yazar, yöneticilerin, işleri bizzat kendileri yaparak değil başkaları tarafından yapılarak tüm görevleri düzenleyerek, örgütsel amaçlara ulaşmaya çalıştıkları gerçeğini söylemiştir. Yönetimin daha detaylı bir tanımı şöyle verilebilir : Yönetim belirli amaçlara ulaşmak için planlama, örgütleme, yöneltme ve faaliyetlerin denetlenmesi sürecidir.

¹ İnan Özalp, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:951, Eskişehir, 2000, ss.3.

Bu tanımda “sanat” kelimesi yerine “süreç” kelimesi kullanılmıştır. Zira yönetimin bir sanat olduğunu söylediğimizde, sadece kişisel yetenek ve beceri akla gelmektedir. Oysa “süreç” kelimesi kullanıldığında, yönetimle ifade edilmek istenen, işlerin sistematik bir biçimde yapılmakta olduğudur. Neredeyse tüm yöneticiler arzuladıkları hedeflere ulaşmak için, sahip oldukları özel yetenek ve becerileri ne olursa olsun birbirleriyle ilişkili ve çeşitli yönetsel faaliyetlerle gerçekleştirirler.²

Yönetim kavramı bir asırdan fazla bir süreden bu yana geliştirilmekte olan bir kavramdır. İktisadi bir amaca dayalı bir biçimde kurulan işletmelerin parasal, teknolojik ve işgücünden oluşan kaynakların en uygun bir şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. Kavramın bu denli yeni olması, 18. Yüzyıldan itibaren başlayan sanayi devrimine gelinceyedek üretim mantığına dayanan büyük kuruluşların yokluğu nedeniyledir. Bu açıdan bakılırsa, sanayi devriminin başlangıcınadek devam eden uzun geçmişi “işletme kavramı öncesi devir” veya “bilimsel yönetim öncesi devir” biçiminde nitelendirmek mümkündür. Böyle olmakla birlikte bu devirlerde de yönetilen ve yöneten kişi ve toplulukların varlığını gözönünde bulundurarak, çok eski tarihlerde , yönetim kavramının mevcut olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Hatta ilk çağlarda bile mevcut olduğunu söylemek mümkündür.

Teknik bilimlerle sosyal bilimlerin ortaya çıkış ve gelişimi bakımından bazı farklılıklar mevcuttur. Birtakım buluşlar ve icatlarla ortaya çıkan teknik bilimler daha sonra geliştirilerek kullanılacak hale getiriliyor. Sosyal bilimler denildiğinde ise mevcut uygulamaların ortak özelliklerini teorik olarak oluşturmayı amaçlayan, yani toplumsal olayları ortak bir amaç doğrultusunda açıklamaya çalışan bir bilim dalı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tarih boyu toplulukların düzenli olarak hareket etmeleri halinde daha uyumlu ve doyurucu sonuçlar aldıkları noktasından hareketle, bu düzen ve şekil anlayışını amaçlara yönelik bir biçimde şekillendirme esasına dayanır. Sosyal bilimlerin bir dalı olan işletme yönetimi bu alana bağlı olayları inceleyen, eski yöntemlere kıyasla çok yeni yöntemler geliştiren ve farklı özellikleri bulunan bir bilim dalıdır. Yönetim derken akla sadece fabrika

² Yrd.Doç.Dr. Bahaettin Balçık;İşletme Yönetimi (3. Baskı), Nobel Yayını, Ankara, Mart 2002, ss.1-2

veya mağaza gibi alanlar gelmemelidir. Nitekim günümüzde yönetim artık her alanda varolması gereken bir alandır.³.

Yönetim, herşeyden önce belirli bir hedefe başkalarıyla birlikte çıkma, bir diğer deyişle, ulaşmak için bu yolda yapılmakta olan tüm çalışmaların düzenlenmesidir. Bu halde, bir veya birden fazla amacın olması ve bunlara ulaşmanın temel amaç olması durumunda yönetimin varlığından söz edilebilir.

İşletmelerin bir rekabet ortamında daha güçlü olabilmeleri düzgün işleyen bir yönetim anlayışına bağlıdır. İşletmelerin başlıca amaçları; rasyonellik, etkinlik, verimlilik ve kararlılık düzeyini yükseltmektir. Bu yüzden de bu amaçlara ulaşabilmek için en tutarlı yol yönetsel ilke ve kurallara sahip olma ve bunları eksiksiz uygulamaktır. “Bir bakıma, işletmenin temel giderleri olarak kabuk edilen işgücü ve fiziksel varlıkların belirli amaçlar doğrultusunda bir araya en uygun ve en uyumlu biçimde getirilmesi söz konusudur. Bu süreç ise yönetimden başka bir şey değildir.”⁴

Psikoloji yönetim biliminin çok fazla ilgi alanına girmek üzere insan davranışlarını inceleyip araştırır. Yönetim psikolojisi yönetim biliminin hem kamu, hem de işletme yönetimi alanında en çok ilgi duyduğu ortak toplum bilimlerinden biridir.

“Çünkü işletme yönetiminin temel amacı, üretim, kazanç, büyüme gibi faktörler olduğundan, çalışanların bu amaca yönelik davranışları ve davranış değişiklikleri ile üretilen mal ve hizmetlerden faydalanan insanların tüketime, harcamaya yönelik davranışları ve davranış değişiklikleri işletmelerin sahiplerini ve yöneticilerini yakından ilgilendirecektir.”⁵

³ Prof.Dr.Mümin Ertürk; İşletme Biliminin Temel İlkeleri (Gözden Geçirilmiş 7. Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul, Ağustos 2009, ss.97-98

⁴ Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu, Prof.Dr. Tuncer Tokol, İşletme (7.Baskı), Furkan Ofis Yayınları,Bursa,2009,ss. 164

⁵ Prof. Dr. Ali Öztekin, Yönetim Bilimi,(Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4.Baskı), Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, Ağustos 2010, ss.31

1.2. Yönetim Teknikleri

Yönetimde insan faktörü aslında bireyleri belirli hedeflere doğru yönlendirmek, ya da hedefe uygun olan davranışlarda bulundurmak için davranış bilimleri ve psikolojiden hiç bi zaman ayrılamaz. Yönetim içeriğinin %90'nı davranış bilimlerine , %10'nu yönetim konusunu oluşturan maddelerle ilgili teknik bilgilere dayanır. Bu da dolayısıyla psikolojiyi ilgilendirir. Bu nedenle günümüzde ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal amaçlı örgütlerin hepsi için psikoloji vazgeçilmez olan bir bilim dalı haline gelmiştir. ⁶ Psikolojinin örgütlerin yönetiminde oluşturduğu bellibaşlı faydaları aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz: ⁷

a)Örgütlerin temel sorunlarından biri ilk olarak, işe uygun nitelikte personeli bulmaktır. Bu çalışma örgütsel hedefe tam anlamıyla ulaşmak için en önemli husustur. Çünkü örgütsel etkinliğin artması için yapılacak işin özelliklerine uygun olan yetenek ve nitelikte personel tedariki gerekir. Bu gün bir kişinin bilgi ve yetenekleri sadece bir veya nadiren birkaç işi yapabilecek düzeyde sınırlıdır.Bir birey bir işi ya hiç yapamaz ya da istenilen standartlardan çok uzak bir şekilde yapar. Bu sebepten dolayı, çağdaş işletmeciliğin temeli mesleksen ve işlevsel uzmanlaşmaya dayanmaktadır.

Psikoloji bireysel nitelik ve özelliklerden hareket ederek bilimsel davranışları ve bu davranışların sebeplerini inceler. Bu da aynı zamanda işe uygun olan personel alımında, personelin özelliklerini ortaya çıkarmak için bir grup bilimsel tekniklerle yöneticiye ve dolayısıyla yönetsel başarıya yardımcı oluyor. “Bireysel yetenek ve nitelikleri etkisiz biçimde ortaya çıkarmak için “yetenek testleri”, “ustalık testleri”, “zeka testleri”, “motor testleri” ve “ilgi testleri” gibi test teknikleri ile “yönergeli mulakat”, “yönergesiz mulakat”, ve “baskılı mulakat” yöntemleri adı altında incelenen bir takım mulakat teknikleri” psikologların yıllardan beri üzerinde çalıştıkları yoğun bilimsel çabalar sayesinde ortaya çıkarılmış uygulamalı bilimsel tekniklerdir. Bugün dünya ve Türkiyede işe uygun olan personel alımında kurulan bazı psiko-teknik laboraturlar yöneticilere çok önemli hizmetler sunmaktadırlar. Bu psiko-teknik laboraturlar sayesinde işe uygun olan yetenek ve nitelikteki insanlar ile yapılan işler etkinlik ve verimlilik bakımından artmakta, ekonomi ve yönetsel başarı sağlanmış olmaktadır. Psiko-teknik yöntemler aynı zamanda eleman seçiminde olduğu

⁶ Yönetim ve Psikoloji, <https://prezi.com/eltvmdwtvni/yonetim-ve-psikoloji/> 23.03.2017

⁷ Prof.Dr. Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (15.Baskı), Betta Yayınevi, İstanbul, Şubat 2015, ss.5

kadar mevcut olan personelin terfiinde personelin yeni göreve olan uygunluğunun araştırılmasında da kullanılmaktadır.

b)Örgüt yönetimini en fazla meşgul ve rahatsız eden konulardan biri de, işyeri şartlarındaki düzensizlikler ve insanın bedensel ve zihinsel yapısına uygunsuzluklardır.Bu istenmeyen durumlar, bireylerin üzerinde bedensel yorgunlukların yanısıra monotonluk adını verdiğimiz psikolojik yorgunluklar meydana getirir.Bunun sonucunda da iş güvenliğinin azalmasıyla doğru orantılı olarak iş kazaları da artmaktadır. İnsan özelliklerini, davranış ve tutkularını çok iyi bilen endüstri psikologları Human Engineering adı verilen ve beşeri mühendislik olarak çevirebileceğimiz bir çalışma alanı oluşturmuşlardır Bu sayede insanın zihinsel ve bedensel yapısına uygun olan iş yeri hazırlanması, iş ile ilgili daha etkili görev, yetki ve sorumlulukların dağılımı gerçekleşmiş, örgütsel etkinliğe elverişli bir reorganizasyona gidilmiş olacaktır.

c) Özellikle ekonomik kuruluşların yani, işletmelerin temel sorunlarından biri, üretilen ürünü satabilmek ya da satılabilecek bir ürün üretmektir. Üretilecek bir malı müşteriye satabilmek, onun alım güdülerini, kısaca müşteri istek ve özelliklerini iyi bilmeyi gerektirir. Bunun haricinde müşteriyi firmaya, markaya ve ürüne bağlamak, gönlünü fethetmek gerekir. Bunu başarabilmek kuşkusuz çok zordur. Reklamcılık adı verilen ve psikolojik yönü herşeyin üstünde olan pazarlama teknikleri sayesinde bu şartlandırma ya da marka ve firmaya bağlama ekonomik biçimde sağlanabilmektedir.

Herhangi bir ürünü üretmek için ilk olarak pazar araştırmaları ile o ürünün satılabilirliğini araştırmak gerekir. Bu araştırma bireylerin, zevkleri, arzuları, satın alma alışkanlıkları ile alım güdülerini gibi bireysel ve sosyal özelliklerini öğrenmek ve test etmek suretiyle gerçekleştirilebilir. Yine bu araştırma iyi bir psikoloji bilgisini gerekli kılar.

d) Ast üst ilişkilerinin iyileştirilmesi ve etkin bir emir komuta sistemi geliştirmek için emrin veriliş biçimi, astın psiko-sosyal durumu, üstün davranışları ve yetki kurma biçimine bağlı birçok bireysel özellikleri ilgilendiren hususları bilme zorunluluğu vardır. Bu konu hemen hemen psikoloji ile sosyal psikolojinin inceleme alanına girmektedir.

e) Bugün insan ihtiyaçlarının bilinmesi ve insanı iş yapmaya teşvik edici araçların mevcut olması, davranış bilimcilerinin ve özellikle psikologların çalışmaları sayesinde olmuştur. “Güdülme adını verdiğimiz bu teknik, tamamen bireysel davranışın nedenlerini

araştırma, bireysel ihtiyaçların temeline inme ve bu sayede amaca uygun arzulanan davranışı gerçekleştirecek özendirme araçlarını belirleme ile ilgilidir”.⁸

f) Personelin işe, işletmeye ve yöneticiye karşı davranışlarının ölçülmesi ve olumsuz davranışların bertaraf edilerek uygun bir birey ve grup morelinin sağlanması da yönetimin başlıca vasıtalarından birini oluşturur. Bu büyük ölçüde psikoloji ve sosyal psikoloji konusunda bilgi ve tecrübeleri gerekli kılır.

g) Yöneticiler için önemli olan özelliklerden biri astları üzerinde etkili bir yönetsel yetkinin kurulması sorunudur. Bu ise, otorite denen bireysel ve sosyal nitelikteki yönetsel aracı analiz ederek, onun özelliklerini çok daha iyi bilmekle başarılabilir. Yönetici ancak, yönetime karşı kurulan yetki gücünün zayıflatılması ve gayri resmi kliklerin kurulması, liderlerinin etkisiz hale getirilmesi sayesinde kendi yetkisini kurar ve yürütür. Bütün bu süreçler kaba kuvvetle değil, otorite özelliklerini iyi bilme ve bu özelliklere sahip olma ile ilgili çabalar göstermekle başarılır. Yöneticinin bu tür davranışlarının temelinde de psikoloji ve sosyal psikolojinin bilimsel teknikleri mevcuttur.

İyi yetişmiş üstün nitelikli yöneticilerin işletmede görev alması için her şeyden önce temel yönetim fonksiyonlarının en iyi şekilde icra edilmesi gerekir. Bir işletmenin başarılı olabilmesi için, iyi bir yöneticiye sahip olması son derece önemlidir. Yöneticide bulunması gereken başlıca özellikler için çeşitli fikirler ileri sürülmüştür.⁹

İnsanlar değişik düşünce yapılarına ve değişik karakterlere sahiptir. Bu da onların nitelikleri açısından çok farklı olabileceğine işaret eder. Bunun haricinde, her sektörde yapılan işler de farklıdır. Bir işletmenin değişik bölümlerinde farklı nitelik ve yeteneklere sahip yöneticilere ihtiyaç duyulur. Bu konu ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar neticesinde, İsveç Psikoteknik kurumu, bir üst’te olması gereken başlıca nitelikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Adaletli olmak,
- İnsanları tanımak,
- Kendine güvenmek,
- Yerinde kararlar alabilmek,

⁸ Nevzat Öylek, <http://nevzatoylek.blogspot.com.tr/2014/04/ogrenci-basarisizliklarinin-nedenleri.html>
20.03.2017

⁹ Prof.Dr. Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (15.Baskı), Betta Yayınevi, İstanbul, Şubat 2015, ss.4-6

- İnisiyatif sahibi olmak,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- İradesi kuvvetli olmak.

Yine aynı kurum, aşağıdaki özelliklere sahip bireylerin de yönetici olmayacağını ileri sürmüştür:

- Anlayışsız olan,
- Taraf tutan,
- Çabuk etkilenebilen,
- Kararsız,
- Sağduyu sahibi olmayan,
- Korkak

Yönetim işlevlerini başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için yöneticinin en azından:

- Teknik yetenek,
- Beşeri ilişkiler yeteneği,
- Kavramsal yetenek

olmak üzere bu yeteneklere sahip olmalı ve onları daima geliştirmelidir.”Yöneticinin örgüt içindeki kademesiyle orantılı olarak, bu yeteneklerin nisbi oranı değişir.”

Teknik yetenek

Teknik yetenek, belirli bir alanla ilgili ve bu alana bağlı uzmanlık bilgisini ve analiz yeteneğini ve bu alanla ilgili analiz araç ve tekniklerini kullanabilme becerisini kapsar.

Örgütün alt aşamalarında, özellikle işgörenlerle yakın ilişki içinde olan ilk aşama yöneticilerinin etkinliği için bu teknik yetenek çok önem taşır. Örgütün üst kademelerine çıktıkça doğrudan temas seyreklediğinden bu tür yeteneğin önemi de azalacaktır.

İlk kademe yöneticileri, örgüt içinde işleri yapan çalışanlara teknik yardım ve destek sağlamak zorundadırlar. Çalışırken herhangi bir sorunla karşılaşan elemanın, teknik konuda başvurulabileceği kişi ustabaşısı olacaktır. Burada ustabaşının en önemli görevi, çalışan

elamanların teknik konularda karşılaşılabileceği bir grup sorunları halletmek ya da işletmeye yeni giren işçinin teknik konulara adapte olması için yardımcı olmaktır.

Beşeri ilişkiler yeteneği

Yönetici işleri insanlar aracılığıyla yaptırır ve bu yüzden de onlarla iyi geçinebilmelidir.

Yönetici ve motivasyonun günümüzde neredeyse aynı anlamda kullanılan iki deneyim olduğunu söyleyebiliriz. Yönetici astlarının gerçek ihtiyaçlarını görebilecek ve onların beklentilerine cevap verebilecek biri olmalıdır. Örgütte çalışanlar için onları anlayan, onlarla uyum içinde çalışma becerisine sahip olan bir yönetici, işgörenlerin mutluluk kaynağıdır diye söyleyebiliriz. Başkalarıyla işbirliğinde bulunma becerisini geliştirmiş yöneticiler, çalışanların performans düzeylerinin yükselmesinde önemli bir rol oynarlar. Bu tür yetenekleri gelişmemiş yöneticiler ise örgütün başarıya ulaşmasında büyük bir engel teşkil ederler.

Kavramsal yetenek

Kavramsal yetenek, vacip bilgileri bir araya getirerek örgütün bütünü için yeni planlar hazırlama, politikalar oluşturma ve planlanmış hareketlerin uzun dönemdeki olası sonuçlarını önceden tahmin edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir.

“Kavramsal yetenek, yöneticilerin temel faktörleri algılamalarını, önemli sorunları zihinlerinde canlandırmalarını ve gereksiz ayrıntılardan kurtulmalarını sağlar.”¹⁰

Bundan yirmi yıl önceden bu güne kadar işletmenin çevresini daha kesin ve daha az yanılma payıyla analiz etmek için bir çok yapılandırılmış teknikten faydalanılmaktadır. İşletmenin büyük yada küçük olmasının herhangi bir önemi olmadan, içinde bulunduğu çevreyi tanımalı ve buna göre faaliyetlerini hazırlamalıdır. Çevrede oluşan değişikliklerin önceden tahmin edilmesi ve işletme üzerindeki muhtemel etkilerinin ortaya konulması amacıyla ‘çevre taraması’ tekniği giderek daha yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Çevrenin taranması, dış çevreden kaynaklanan çok sayıda bilginin, yeni eğilimlerin farkedilmesi ve farklı senaryolar oluşturulması amacıyla incelenmesini ifade eder. Bu yolla işletmeler

¹⁰ Balçık, a.g.e., ss.12-15

kararlılığını artırmakta ve rekabet avantajı kazanmaktadır. Araştırmalar çevre taraması yapan işletmelerin diğerlerine göre çok daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Çevrenin taranmasına yönelik olarak rakipleri analiz etmek giderek daha da önemli hale gelmektedir. Rakiplerin kimler olduğu, neler yaptıkları ve tüm bunların bizim faaliyetlerimizi nasıl etkileyeceği araştırılmaktadır. Burada amaç rakiplerin davranış ve hareketlerini önceden sezerek buna karşı hazırlıklı olmaktır. Diğer bir ifadeyle işletmenin reaktif değil proaktif davranması mümkün olur. Rakipler hakkında bilgi toplamada başvurulabilecek birden fazla yol mevcuttur. Örneğin, reklamlar, gazete, internet sayfaları, dergi ve medyada çıkan haberlerde yer alan bilgiler, kamu kuruluşlarının yayınladıkları raporlar, işletmenin yıllık faaliyet raporları vb. Rakiplerin ürettikleri ürünlerin satın alınarak incelenmesi de işletmeye rakiplerinin teknolojisi hakkında bilgi sağlayacaktır.

Çevre hakkında bilgi toplanması yani çevrenin taranması küreselleşmeyle birlikte daha karmaşık hale gelmiştir. Küreselleşme sonucunda artık işletmeler dünyanın her yerindeki rakipleriyle ilgili bilgi toplamak zorunda kalmışlardır.

Gelecekte neler olacağına ilişkin tahminlerde bulunarak farklı senaryolar oluşturmak mümkündür. Bu aynı zamanda karşılaşılabilecek olaylara karşı hazırlıklı olunmasını da sağlayacaktır. Geleceğin tahmin edilebilmesi için öncelikle çevrenin analiz edilmesi gerekir. Bu yolla elde edilecek bilgiler yardımıyla ise senaryolar oluşturulur. Özellikle gelirlerin ve teknolojik gelişmelerin tahmini işletmelerin önceliğini oluşturmaktadır. Gelişen ve sürekli olarak farklılaşan teknoloji, işletmelerin ürünleri ve süreçler üzerinde etkili olmaktadır. Sürekli olarak yeni ürünlerin ortaya çıkması ve mevcut ürünleri ikame etmesi teknolojik gelişmelerin yakından izlenmesini zorunlu kılmaktadır.

Geleceğin tahmininde kullanılacak yöntemler sayısal yöntemler ve sayısal olmayan yöntemler olmak üzere iki grupta incelenebilir. Sayısal yöntemlere örnek olarak zaman serisi analizleri, regresyon modeli, ekonometrik model, ekonomi verilebilir. Sayısal olmayan yöntemlerde ise daha çok uzmanların, satış personelinin tahmin ve tecrübelerinden yararlanarak geleceğin tahmini yapılmaya çalışılır. Bu konuda en çok başvurulan yöntemlerden biri Delphi tekniğidir. Delphi tekniği, geleceğin tahmin edilmesinde grup kararını ön plana çıkaran bir tekniktir.

İşletmelerin stratejik planlama konusunda başvurabilecekleri araç ve tekniklerle birlikte taktik veya diğer adıyla fonksiyonel planların oluşturulması sırasında kullanılacak

araçlar ise Gannt şemaları, Pert ve CPM, Başabaş Noktası Analizi lineer programlar ve Kuyruk teorisi olarak belirtilebilir.

Planlamada kullanılan tekniklerden biri de kıyaslama tekniğidir. İşletmeler çevre taraması tahmini yapmanın yanısıra kıyaslama tekniğinden de planlama amacıyla yararlanabilirler. Planlama ile kıyaslama tekniği arasındaki ilişki ilk bakışta çok çabuk farkedilmese de aslında kıyaslama tekniği çevre hakkında bilgi toplama olarak ifade edilen çevre taraması konusunda başvurulabilecek bir araç niteliği taşır. Diğer bir ifadeyle kıyaslama tekniği çevre taramasının özelleştirilmiş bir halidir. Benchmarking olarak da kullanılan ‘kıyaslama tekniği’nin ayrıntılı olarak ele alınması bu ilişkinin daha da iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Benchmarking : bir işletmenin bilinçli ve sürekli olarak stratejilerini, ürünlerini veya süreçleri konusunda en iyi olan diğer işletmelerle karşılaştırarak onlardan öğrenmesi ve öğrendiklerini uygulayarak performansını arttırmaya çalışması sürecidir. Kıyaslamanın muhakkak aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılması gerekmez. Önemli olan kıyaslamanın kendi faaliyet alanlarında en başarılı olan işletmelerle yapılmasıdır.

Kıyaslamanın kimlerle yapıldığına göre yapılabilecek bir sınıflandırma :¹¹

- işletme içi kıyaslama,
- rekabetçi kıyaslama,
- fonksiyonel kıyaslama,
- genel kıyaslama.

Şeklinde başlıca dört tür kıyaslama sözkonusudur.

Kıyaslama tekniğinin temelinde “başkalarından öğrenme yoluyla gelişme” fikri yer alır.

Son yıllarda oldukça popüler hale gelmiş daha çok fayda sağlayan ve belirsizliği daha az olan bilgileri sağlayabilmek, dış dünyadan veri akışını geliştirmek ve kontrol etmek anlamına gelen yönetim tekniği olan Algılama yönetimidir. Bu yönetim şekli ABD siyasi

¹¹Doç.Dr. Göksel Ataman, İşletme Yöntemleri Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, ss. 219-225

kararlarının ülkede ve tüm dünya kamuyoyunda benimsenmesi için kullanılan bir teknik olarak ilk kez ABD Savunma Bakanlığı içindeki birimlerce kullanılmıştır.

Başarılı algılama yöneticilerinin arkasında yatan faktörleri, şu öğütleri vererek anlatabiliriz.

-Çabalarınızı etkileyen grupları belirleyin.

-Sizi diğerlerinden ayıran iki yada üç tema belirleyin (eğitim, kültür yada lokal).

-Bu farklılaşmış temalara dayanan politikalar geliştirin.

-Temel iletişim tekniklerinden yararlanın, mevcut algıları analiz edin. Burada amacınız, arzu edilen ve ölçülebilir davranışları yerine getirerek kilit grupların , gerçeklerle yeniden odaklaşmasını sağlamak olmalıdır.

-Algılama ve algılamanın anlamını, mesajlarının içeriğini daima düşünün.

-Mesajları, iletişim sürecinde etkileyen farklı eğilimleri düşünün ve algıları etkin bir şekilde yönetme yeteneği kazanın.

-Diyaloğu geliştirin. Diyalogun, etkin iletişimi ve anlayışını artıran temel unsur olduğunu hiçbir zaman unutmayın.

Literatürde bir algılama yöneticisinin başarılı olup olmadığı şu sorularla test edilebilir.

Etkinlik: Çıktı ve amaç ilişkisi başarılı bir şekilde sağlandı mı?

Verimlilik: Girdi ve çıktı ilişkisi başarılı bir şekilde sağlandı mı?

Uyarlanabilirlik: Yapılan faaliyetler değişen taleplere uyum sağlayabiliyor mu?¹²

Son yıllarda daha da önemi artan bir modern yönetim tekniği olarak kariyer yönetim tekniğini gösterebiliriz. Kariyer, insanların iş yaşamında bulundukları pozisyonları, bu pozisyonlarla ilgili tutum ve davranışları ile birlikte yaptıkları işleri içermektedir.

¹² Prof.Dr. M. Akif Özer, 21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Adalet Yayınevi,(Gözde geçirilmiş ve Yenilenmiş 3.Baskı), Ankara, 2015, ss.8-14,221

Etkili bir kariyer geliştirme programında; çalışanın kendi kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olma, örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve çalışanlara duyurulması, çalışanların beceri ve ihtiyaçlarının kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılması gibi üç temel öge bulunmaktadır.

Özel danışmanlar ve kariyer geliştirme merkezleri özel programlar uygulamaktadırlar. Bu kuruluşlar genellikle bireyin kendi kendisine şu soruları sorması gerektiği üzerinde durmaktadırlar.

-İş aramak hakkında nasıl bir güvene sahibim?. Eğer bu güven yeterli değilse bir rehberle danışmak gerekir.

-Ne tip yaklaşımlar ihtiyaçlarıma tam olarak cevap verebilir?

-Hangi tip iş değil, sizin seçtiğiniz işler için de yeni yaklaşımlar gerekir.¹³

Etkili Toplantı Yönetimi Teknikleri :

Toplantı, yönetimin iletişim ve eşgüdüm merkezidir. Her bir yönetici demokratik yönetim biçimini uygulamak ve katılımlı karar almak için, toplantı düzenlemek ve bu toplantıyı başarıyla yönetmek zorundadır. Bu da zor bir iş olduğundan belli bir nitelik ve yetenek ister. Sonuçsuz ve başarısız olan bir toplantı, başarısız bir toplantı demektir. Toplantıyı başarılı ve yararlı kılmak, yöneticinin toplantı yönetim tekniklerini iyi bilmesine ve uygulamasına bağlıdır.

Otokratik yönetimde toplantılar genellikle tek taraflı olduğu ve toplantılarda yönetime katılma söz konusu olmadığı için, sadece emir verme ve dinleme söz konusudur. Liberal yönetimde ise, her kafadan bir ses çıktığı için, toplantılarda sonuca varmak genellikle mümkün olmamaktadır. Bu yüzden en yararlı toplantı yönetimi, demokratik-katılımlı toplantı biçimidir.

Toplantı yerini doğru seçmemek, toplantıyı verimsiz ve başarısız kılar. Yönetici, toplantı yerini ve zamanını toplantıya katılacaklar açısından uygun olup olmadığını, yapmaları gereken diğer işlerle çakışıp çakışmadığına dikkat etmelidir.

¹³ Ebru Kurtoglu, Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, 2010, ss.60-61

Toplantı için fiziki hazırlıklara önem verilmelidir. Örneğin toplantı salonunun soğuk ya da sıcak olması, fazla güneş alması, loş olmaması, oturulan koltukların rahat olması, salonda fazla sigara içilmemesi vb. şeylere dikkat edilmelidir. Toplantının düzenli yapılmaması, toplantının önemini azaltır.

Verimli, başarılı bir toplantı için ; ihtiyaç olmadığı sürece toplantı yapılmamalı, toplantı yeri, zamanı ve katılacaklar doğru seçilmeli, toplantıya amaçlı, gündemli ve hazırlıklı gelinmeli, toplantıyı başarıyla yönetmek ve toplantıyı bir sonuca, karara bağlamak gerekir.

İş görüşmesi teknikleri:

Çalışma ve yönetim yaşamında iş görüşmelerinin etkili, başarılı ve verimli olabilmesi için bazı kurallar ve teknikler vardır. Bunlara aşağıdakileri gösterebiliriz.¹⁴

- Görüşme önceden planlanmış ve randevu alınmış olmalıdır.
- Görüşme yeri, zamanı uygun olmalı ve uygun ortamda yapılmalıdır.
- Görüşme yapılacak kişinin adı, soyadı, unvanı, konuyla ilgisi ve yetkisi önceden öğrenilmeli ve bilinmelidir.
- Görüşmede ele alınacak konular önceden belirlenmiş olmalı.
- Görüşme esnasında, eşit düzeyde veya üst düzeyde iseniz, muhatabınıza adıyla hitap etmek; ast düzeyde iseniz kişiye unvanıyla hitap etmek gereklidir.
- Görüşme sözlü yapılmalı; yazılı bir metin üzerinden görüşme yapılmamalıdır.
- Görüşmede karşı tarafı ikna etmek, konuya hakim olmakla orantılıdır.
- Görüşme sırasında ilke olarak ‘fakat’, ‘ama’, ‘ancak’ kelimelerini kullanmaktan kaçınılmalıdır.

¹⁴ Nihat Aytürk, Yönetim Sanatı Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, (Yenilenmiş 4.Baskı), Yargı Yayınevi, Ankara, 2003, ss.425-426,457-458

1.3. Yönetim ve Organizasyon

Yönetim denince sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşılması söz konusu olamaz. Çünkü, yönetim insanları olduğu kadar etkili ve verimli kullanmak kaydı ile kullanıma hazır olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yöneltmek zorundadır

Organizasyon insanların beraber ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir yapı oluşturmalıdır. Tek bir kişinin kendi işlerini düzene sokması organizasyon olarak nitelendirilemez. Bu yalnız iş programlanması olarak nitelendirilebilir. “Organizasyon yalnız işletmeler için değil, aynı zamanda birlikte yaşayan insanlar, grup halinde sosyal veya ekonomik amaçları hayata geçirmek için kurulmuş olan insan topluluğu için de geçerli olan bir süreçtir.”¹⁵

Örgütlenme işlemini bir takım aşamalar halinde ele alarak yapılanları üç ana grupta toplamak mümkündür.

- Plandan daha ayrıntılı olarak, amaçların, faaliyetlerin ve işlerin belirlenip gruplandırılması. Buna kısaca, işlerin organizasyonu denebilir.
- Personelin belirlenip görevlendirilmesi ve karşılıklı yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ya da insan gücünün organizasyonu.
- İşlerin uygulanacağı yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi.

İşlerin Organizasyonu

Örgütlenme işleminde ilk adım amaca ulaşmak için gerekli olan işleri ve faaliyetleri ayrıntılı bir biçimde belirlemektir. Yani, planlama aşamasında tasarlanan işlerin programlanmasıdır ki, işleri benzerliklerine göre gruplara ve bölümlere ayırmayı gerektirir. Böylece her grup bir bölüm veya departmanı oluşturur ve her bölüm de alt bölümlerden meydana gelir. Gruplama ve bölme, bir ferdin yapabileceği ölçüdeki iş birimlerini ortaya çıkarır. Bunun sonucu olarak, belli bir iş bölümü ve dolayısıyla belli bir uzmanlaşma derecesi meydana gelir.

¹⁵ Prof. Dr. Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon,(10.Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2011,ss. 3,215

Araç, Yer ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Örgütlenme işleminin bir evreside, işlerin uygulanacağı yer, araç ve yöntemlerle ilgili çalışmalardır. İşyerinde kullanılacak maddi araçlar ve fiziksel çevre şartları üzerinde durulur. Üretim için gerekli olan hammadde malzeme, makine, arazi, bina, çeşitli büro araç ve gereçleri v.b. araçların tedariki ve düzenlenmesi yapılır.¹⁶

Psikoloji, sosyoloji, iletişim, sağlık, hitabet konularında yeterli bilgisi olmayan kişiler iyi bir organizasyon yapamazlar.

Başında bulunduğu grubun amaçlarını ve grup üyelerini belirleyen amaçlar doğrultusunda yönlendiren kişiye lider denir.

Uygulamalarda çeşitli lider tipleri ile karşılaşabiliriz.

Otokratik lider: Üyeler üzerinde baskı ve katı denetim uygulayarak sadece üretim amacını taşır.

Liberal Lider: İnsana ve üretime pek değer vermez. Sadece özgürlüklerin artmasını savunur.

Humanist Lider: İnsana aşırı önem verir. Her şey insan için şeklinde düşünerek üretimi ikinci plana iter.

Tatlı-Sert Lider: İnsan ve üretime eşit ölçüde önem veren lider tipidir.

Demokratik Lider: İşe ve kişiye en üst düzeyde önem verilmesini savunan lider tipidir.¹⁷

İşletme yönetimi ve organizasyonu kavramları normalde karıştırılmaktadır. Her iki kavram da kendi konularında eğitim, yerleştirme ve geliştirme yapmaktadır.

“Karışıklık yaratan kavramın başında eğitim, yetiştirme ve geliştirme gelmektedir.”¹⁸

Globalleşme Sürecinde İşletme Organizasyonu

¹⁶ Mucuk, a.g.e., ss156-158

¹⁷ Ali Özdemir, İşletme Yönetimi, Yason Yayınevi, Ankara, 2014

¹⁸ Koçel, a.g.e., ss.76

Tüm dünyada olan değişiklikler; teknolojik devrim, üretim sistemlerinin gelişimi, küreselleşme gibi etkenler işletmelerin kendi organizasyonlarını yenilemelerine ortam yaratmaktadır. Serbest piyasa ortamının oluşması rekabeti de artırmaktadır. Bu durumlarda işletmelerin riskleri fırsata çevirme, oluşan avantajları yakalama, gelişen piyasaya ayak uydurma sorunları ön plana çıkmıştır. Özellikle de gittikçe yaygınlaşan japon tarzı üretim modellerinin gelişimi, yeni rakipin piyasaya girmesi, küreselleşme olgusunun yaygınlaşması gibi faktörler geleneksel yapıdaki bir organizasyon modelini etkilemektedir.

Artık yerel işletmelerden global işletmelere doğru gidilmeye başlanmış ve işletmeler de bu yolda doğal olarak amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilmelerine yardımcı olacak organizasyon yapılarını ve kontrol sistemlerini oluşturmaya çalışmışlardır.¹⁹

1.3.1. Klasik Yönetim Teorileri

Klasik yönetimde insanın psikolojik ve sosyal yönleri dikkate alınmamıştır. Bu teoride insanın yalnız ekonomik faktörlerin motive ettiği düşüncesi ileri sürülmüştür. Onlar için insan pasif, karar vermeyi beceremeyen, yalnız kendi çıkarlarına hizmet eden bir bireydir.

Klasik yönetim teorileri 3 ana grupta incelenir. Bunlar ; bilimsel, yönetim teorisi ve bürokrasi modelidir. Bu üç yaklaşım da klasik yönetim teorisi ile ilgili olarak, verimliliğin artması ve etkinlik için hangi kurallara uyulması gerektiğini araştırmaktadır.

Frederick Taylor :Bilimsel Yönetim

Bilimsel yönetim alanında çalışma yapan en ünlü kişi olarak Frederick Taylor'ı gösterebiliriz. Taylor çalışmaya işçilikten başlamış ve makine mühendisliği eğitimi almıştır. Taylor'ın bilimsel yönetim ile ilgili çalışmaları halen günümüzde kısmen de olsa kullanılmaktadır.

Bu yaklaşımların esasları:

İş belirli araç gereçlerle yaparak , işin analiz edilmesiyle birlikte metot ve zaman etüdü prensibine dayanır. Taylor tarafından söylenen ve aynı zamanda da uygulanan esaslar

¹⁹ Ertürk, a.g.e., ss105-106

olarak, iş bölümü, uzlaşma, işi iyi veya kötü yapmasına uygun olarak ödüllendirme ve ya cezalandırma, işe uygun elaman seçilmesi, yönetici ile işçinin birbirinden ayrılmasını göstere biliriz.

Taylor'ın bu çalışmalarını iş arkadaşları da uygulamış ve eksik gördükleri noktalar ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Dönem içerisinde bilimsel yaklaşımın uygulanması konusunda, bir takım sıkıntılar ortaya çıkmıştır. İş verimliğinin artması ve buna paralel olarak gerçekleşen işsizlik Taylor'ın eleştiriye maruz kalmasına neden olmuş ve bazı kesimler tarafından uygulamaları engellenmiştir.²⁰

Henri Fayol : Yönetim Teorisi

Fransız maden mühendisi olan Henri Fayolun, Sanayi ve Genel faaliyetler adında kitabı 1916 yılında yayımlanmıştır. Tarihe bakılırsa bu kitap Taylorun kitabından tam 5 yıl sonra yayımlanmıştır. Bu kitapta yer alan ilke ve kurallar genellikle yöneticiler için kurgulanmıştır. Bu ilke ve kurallar ile yöneticinin yapması gereken faaliyetleri ve bunlara ilişkin işlevleri ilk defa Fayol ayrıntılı bir şekilde incelemiştir. Aynı zamanda Fayol, Taylorun işletmenin psiko-teknik yönünü ele almasından farklı olarak, işletmenin psiko-sosyal yönünü de incelemiştir.

Fayol işletme faaliyetlerini, ticari, teknik, güvenlik, finansal yönetim ve muhasebe kısımlarını ana bölümler halinde altı grupta toplamıştır. Bunların içinden yönetim faaliyetini Fayol daha fazla incelemiştir. Aynı zamanda günümüzde de varlığını devam ettiren yönetimin faaliyetleri ile ilgili çalışmalar yapmıştır.

Planlama: Her hangi bir işe başlamadan önce o işle ilgili planların düzenlenmesidir.

Organizasyon: Ortak çalışma düzeyine sahip olan ve kendini yönetmeyi bilen toplumsal bir düzeydir.

Yönetme: Üst ve ast arası mevcut olan bir ilişkidir.

Koordinasyon: Herhangi bir çalışma alanında çalışan bireylerin güçlerini , bilgilerini birleştirerek birlikte amaca ulaşmaktır.

Kontrol faaliyetinde de girdi ve çıktı arasındaki ilişkilerin incelenmesi söz konusudur.

²⁰ Yönetim Teorileri, <http://www.emu.edu.tr/hcaner/wp-content/uploads/2014/09/organization-theories.pdf>, 23.03.2017

Fayol bir sıra fikirler ileri sunarak bu yönetim fonksiyonlarını çözmeye çalışmıştı. Firmalarda tek bir amaç belirleyerek onun etrafında ilerlemesi fikrini, daha sonra çalışanlar arasında iş bölümünün yapılmasını ve merkezi bir yönetimin olduğu bir hiyerarşinin gerekliliği belirtmiştir.

Fayol, çalışanlar arasında ayırım yapılmaması gerektiğini , yöneticilerin çalışanlarına günmesi gerektiğini ve çalışanların takım olarak çalışmaları gerektiğini söylemiştir. Fayol'a göre verimliliğin yüksek olması için yani çalışanların verimli bir şekilde çalışa bilmeleri için belirli bir sürenin olması gerekir. Aynı zamanda çalışanların işle ilgili sorumluluk almamaları gerektiğini de söylemiştir.

Fayola göre ortalama insanın çoğu tembeldir ve iş yapmaktan kaçmak için yollar arar. Bu yüzden de onların çalışması için katı disiplin ve ceza sisteminin uygulanmasına gerek olduğu fikrini ileri sürmektedir. Yöneticiler her zaman astlarının yaptığı işi kontrol etmeli, onların işini nasıl yaptıklarını gözlemlemeli ve hiç bir zaman astlarına güvenmemeleri gerektiğini de söylemiştir. İnsanlar genellikle yönetilmeyi seçer ve sorumlulukları üstelenmekten kaçarlar. Sorumluluktan korkmayanlar, cesaretini gösterebilen kişilerin sayısı ise çok azdır.

Max Weber : Bürokrasi Modeli

Bürokrasi yönetiminin banisi Weber'dir. Weber, aslen Alman olan bir bilim adamı aynı zamanda da sosyologtur. Weber bir işletmedeki görevlerin hiyerarşik bir yapıda düzenlemesini öngörmekteydi. Weber'e göre sistem katı bir şekilde yöneltmeli ve çalışanların görevleri onlara açık olarak bildirilmelidir.²¹ Bu model becerilere göre iş bölümünün yapılmasını, çalışan seçimlerinde objektif olunmasını, alt kademelerin bir üst kademeden emir almasını, çalışanlara eşit davranılmasını, verilmiş tüm kararların yazılı olarak sunulmasını, işletmenin çıkarlarının kişilerin çıkarlarından üstün olmasını ve yöneticilerin güçlerini bulundukları konumdan almaları gerektiğini ifade etmektedir. Weber'e göre Geleneksel, Karizmatik ve Yasal Yetki diye üç yetki türü vardır.²²

Webere göre yönetsel yetkilerden biri babadan oğula geçen, kişisel olan ve doğuştan kazanılan geleneksel yetkedir. Burada güç geleneksel olarak bir ailenin elindedir. İkinci yetke

²¹ James G.March ve Hebrebt ASimoa, Ölçütler (Çev. Ömer Bostart, Ogün Onaran) TODAİE Yayını, 1975,ss.26

²²Çaçaron Dergisi, Max Weber'in Otorite Tipleri, http://cacarondergisi.blogspot.com.tr/2013/08/max-weberin-otorite-tipleri-golge-adam_7.html,14.10.2017

türü karizmatik yetkedir ki bu yetke türü kahramanlık, büyücülük, kutsallık ve bu gibi benzer kişisel beceri ve niteliklere dayanır. Karizmatik yetkeye sahip olanlar, onlara inanan ve bağlanan kimselerden astlar grubu oluşturur. Üçüncü tip ise meşru yetke tipi olarak adlandırılır. Buradaki tür demokratik, akılcıl ve yasal düzenlemelerin olduğu toplumlardaki yetke türüdür.

Weber'in bürokrasi yaklaşımında en önemli yasal yetkidir. Bu yetkinin yönetimin devamlı olmasında önemli olduğu görülmektedir. Yöneticiler seçilirken onların kişisel özelliklerinin baz alarak bakılması, ast-üst ilişkilerine olan yaklaşımları, görevlerini doğru yapmaları onların ömür boyu işlerine devam edeceği anlamına gelmektedir. Bu yönetim tarzının bir sıra olumlu yönleri vardır. Yapılacak işlerin uzmanlara yaptırılması işin verimliliğini ve verimliliğini artırmağa etki etmektedir. Ayrıca iş kurallarının açık olması organizasyondaki belirsizliği ve karmaşıklığı kaldırır, objektif bir şekilde yönltilmesi ise ortamda eşitlik sağlamaktadır.

Bürokratik yönetimin zayıf yönlerine ise katı kuralların hakim olmasından dolayı esnekliğin zayıf olması, kişilerin sadece kendi işlerinden sorumlu olmaları ve kendi işleri için endişe etmeleri olarak tanımlanabilir. Günümüzde de hala bürokratik yönetim şeklini kullanan işletmeler var olmaktadır.

Klassik yönetim yaklaşımları genellikle verimlilik ve etkinlik üzerinde odaklanarak çevresel etkileri yok saymışlardır. Bu yönetim tarzlarının etkin kullanıldığı yılları dikkate alarak incelersek o dönem için faydalı oldukları gözükmemektedir. Günümüz dünyasında da hala bazı alanlarda bu yönetim tarzlarının geçerliliklerini sürdürdükleri görülmektedir. Piyasalarda oluşan ve gittikçe artan rekabet ortamı yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasını kaçınılmaz kılmıştır.

Bürokratik yönetim anlayışının olumlu yönleri; Her işi uzmanının yapması, iş girdi ve çıktısında verimliliği ve etkinliği arttıracaktır.²³

Bürokrasinin birçok özelliği vardır. Onlardan bazılarını aşağıdaki gibi gösterebiliriz.

Yönetimde ulaşılabacak olan amaç ve hedefleri hayata geçirmek için yapılması gereken tüm faaliyetler belirlenmiş ve bunlar biçimsel görevler adlı örgütsel birimlere dağıtılmıştır. Bu örgütte maddi ve beşeri araç ve gereçleri özgürce kullanabilme derecelerini belirten

²³ Yusuf B.Aymaz. <https://yusufbaymaz.wordpress.com/2014/10/16/klasik-yonetim-anlayisi/>. 24.03.2017

yetkiler açık şekilde belirlenmiştir ki, görevliler falliyetlerini yerine getirebilsinler. Aynı zamanda görevlilerin işinin zorluluk derecesini ve iş hacmini gözönünde bulundurarak, onları ücretlendirme, ödüllendirme ve cezalandırılması kademeli olarak açıklanmış ve sistem şekline getirilmiştir.²⁴ Burada her mevkinin taşıdığı yetkiler hiyerarşi piramidinin belirli bir kısmında yer almaktadır. Bu yüzden de görevlendirileceklere gerekirse özel eğitim uygulanabilir. Çünkü işe uygun personel seçme gerekliliği vardır. Her üst konum kendine bağlı olan alt mevkiyi denetlemelidir. Üstler daha mantıksal ve akılcı olduğu için altlar onların emirlerine uymak ve yerine getirmek zorundadırlar. Bu aynı zamanda düzeyin hukuksal yapısına da uygundur. Üstlerin kişisel özellik ve yeteneklerinin bir araya gelerek oluşturduğu yetkeye dayanan itaat, yasakladığı için keyfi yönetime yer verilmemektedir. Hiçkimse görevleri yerine getirirken tahsis edilen personelleri ve araçları kendi özel ihtiyaçları için kullanamaz.

Bir yönetim için Bürokrasi modeli, amaçlara ulaşmak için sağlam bir örgütün yapılanmasıdır. Bu yapıda kişilerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları ile birlikte onların kişisel , hırs, arzu ve ihtiyaçlarından ayrılmış objektif ve akıcı bir yönetim sisteminin kurulması, onların tecrübelerine ve yeteneklerine uygun olarak demokratik şekilde seçilip görevlendirilmesi gibi kuralları içermektedir. Bu yüzden de ideal bir niteliğe sahiptir.

Yaratıcı insanlar için görev ve sorumluluklarında aşırı şekilde katılık gösterilmesi onların esnekliğini azaltıyor. Bu durum insan ruhunun kolay kolay kabul edemeyeceği bir husus ve belirli işlerde robotlaşmadır. Aynı zamanda yazılı haberleşme ve bu gibi iletişime dayanan ilişkiler, gereksiz masraflara ve güvensizlik duygusunun ortaya çıkmasına neden olabilir. Yönetim ve örgüt psikolojisinin doğmasına sebep olan neden olarak, üst ve ast ilişkilerinde, üstlerin astlarına örgüt amaçları dışında bazı iş ve görev vermeleri ve bu konuda içten itaat sağlatabilmelerini gösterebiliriz.

1.3.2. Neo Klasik Yönetim Teorileri

Neo-klasik yaklaşım, daha çok biçimsel olmayan örgüt yapısını inceleme konusu yapmış, insan davranışlarına ve ilişkilerine bağlı olup, örgütün etkinliğini arttırmak içindir. Bu yönetim biçimi, geleneksel bakış açısına göre bir tepki olmaktan çok onun boşluklarını doldurmaya doğru yönelmiş bir akımdır. Bu akımın doğuş ve gelişimi ile yine aynı dönemde sosyal bilimler açısından insana bakış biliminde meydana gelen değişimler arasında yakın

²⁴ Warren Bennis, Beyond Büroacracy, Trans-Action, July-Ağust 1965, ss. 30-32

ilişki vardır. Gerçekten insan unsurunun işletme örgütünde ele alınıp incelenmeye başlanması, o unsurun sosyal bilim dallarında yapılmış olarak bulunan değerlendirmelerinin sonucu olduğu söylenebilir.²⁵

Davranış bilimindeki gelişme insan doğasının yapıcı ve yaratıcı bir güce sahip olduğunu savunmuştur. Bireyin başkalarıyla kurduğu olumlu ya da olumsuz ilişkiler, toplumsal etkenler, çevre koşulları ve eğitim düzeyi bireyin kişiliğini ortaya koyar. Yani, birey sosyal bir varlıktır, başkalarını etkileyebilir ve aynı zamanda da başkalarından etkilenebilir.

1.3.2.1. Hawthorne Araştırmaları

Neo-Klasik yönetim kuramının öncüsü Elton Mayo'dur. Onun insana ve işçiye bakışındaki iyimser inancı, ünlü Hawthorne deneylerinin gerçekleştirilmesini sağlamıştır. 12 yıl süren bu deneyler Amerika'nın Şikago kentinde bulunan Western Elektrik Firmasıyla işbirliği yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu model içinde gerek yönetici, gerekse araştırmacılar deney grubunu oluşturan bireylere karşı son derece yakın davranmış, onların görüş ve düşüncelerine açık bir politika izlemiş, denetim asgariye indirilmiş, çalışma içi ve çalışma dışı ilişkiler oldukça geliştirilmiştir. Böylece "Sosyal Örgüt" görüşü oluşmaya ve yeni geleneksel yaklaşımın temeli atılmaya başlanmıştır.²⁶

Bu yaklaşım, biçimsel örgütleri bir gölge gibi izleyen ve etkileyen doğal nitelikte örgütlerin varlığını savunmuş ve bu tür örgütlerin biçimsel örgütlerle iç içe yaşadığını ileri sürmüştür. Bu görüşe göre, birey sosyal bir varlık olması nedeniyle başkalarıyla kurduğu ilişkilerde biçimsel kuralların getirdiği sınırları çoğu kez aşarak, arkadaşlık, sevgi , saygı gibi kişisel ve toplumsal gereksinimlerin peşinden gider.

1.3.2.2. Doğal Örgütler ve Doğal Lider

Belirli bir amacı, planı olmayan ve kendiliğinden doğan doğal örgütler doğal gruplardan oluşur. Aynı işde çalışan, aynı yöreden gelen, aynı makinayı kullanan, işyerinde birbirine yakın oturan, aralarında mesleki bir yakınlık bulunan ya da ortak çıkarlar peşinde koşan kişilerin oluşturduğu her biri ayrı özellikte gruplar vardır. Bu tür grupları oluşturan

²⁵ Atilla Baransel, Çağdaş Yönet, Düşüncesinin Evrimi, 1.0.Yayını, 1979, ve Ayşe Can Baysal, Çalış, Yaşamında İnsan, İstanbul, 1993, ss. 11-16.

²⁶ Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek, Örgütsel Psikoloji, 4.Baskı, Bursa, Furkan Ofset, Eylül 2003. S's.17-18

başka bir neden, yönetim ya da yöneticilere karşı daha güçlü olmak, güven duygusunu arttırmak veya toplu eylemlere girişmek olabilir.

Yeni geleneksel yaklaşımının getirdiği diğer kavram “doğal lider” dir. Doğal gruplar, biçimsel lidere karşı kendilerini etkili bir biçimde savunmak için doğal lider seçerler. Biçimsel liderin yetki ve otorite gücü yasa, tüzük, yönetmelik veya örgütsel düzen içinde emir- komuta ile verilir.

1.3.2.3. X ve Y Kuramları

Mc Gregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramları geleneksel yaklaşımlara bir başka tepki olarak nitelendirilebilir. X kuramı geleneksel yönetimi simgeler ve özetler, Y kuramı ise buna karşıt düşünceleri vurgular.

X kuramının varsayımları şöyle özetlenebilir:²⁷

- İnsan çalışmayı sevmez ve işten kaçar.
- İnsan sorumluluk yüklenmekten kaçar.
- İnsan yeniliklerden hoşlanmaz.
- İnsanı çalıştırmak için ya ceza yada ödül kullanılmalıdır.

Y kuramının temel varsayımları ise şöyle özetlenebilir:

- İnsanın isteği onun kadar doğaldır.
- İnsan sorumluluk yüklenmek ve yükselmek ister.
- İnsan doğasında yaratıcılık vardır.
- İnsanlar katı denetimden hoşlanmaz, takdir edilmek isterler.

²⁷ Joe Kelly, *Organizational Behavior*, R.D.Irwing, N.Y., 1980, ss.90-95

1.3.3. Modern Yönetim Teorileri

Modern yönetim düşüncesi; “Durumsallık Yaklaşımı ” ve “Sistem Yaklaşımı” olmak üzere iki farklı yaklaşımdan meydana gelmektedir.²⁸

Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı anlayışı içinde örgütler sosyal bir sistem gibi tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım unsurlar arasındaki ilişkilerden oluşan bir etkileşim ve denetim sürecidir.

Örgütsel sistemin analizi öncelikle sistemi meydana getiren örgütlerin belirlenmesi, hedeflerin belirlenmesi, kullanılacak olan araçların incelenmesi ve bunların hepsini bir bütün olarak değerlendirilmesidir.

Yönetimsel sistemin en belirgin özelliği çevreyle ilişki kurarak açık bir sistem oluşturmaktır. Zaman içinde gerek dış yapıda bazı aksamalar ya da engeller meydana gelebilir. Buna entropi denir. Sistem kendi içinde dengeli ve güçlü ise entropinin etkisi kısa zamanda atlatılır ve dinamik denge sağlanır.

Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma örnek olarak iş zenginleştirilmesinin, çalışanlardan bir kısmının kendi işlerinin zenginleştirilmesini istediğinden dikkate alınarak uygulanması gerekir. İnsanların neredeyse yarısının daha kolay ve daha rutin işleri yapmayı arzu ettiklerini söyleyebiliriz. Aynı zamanda mücadeleyi sevmeyen insanlar da vardır. Bazıları da işin içeriğine pek fazla aldırış etmeksizin, dostça bir tutumu tercih ederler. Her insan için bu durum farklılık gösterir. Örgütlerin çoğunda, çalışanların tümünün aynı iş şartlarını ve yan ödemeleri arzu ettiği inancına dayalı tek bir değer sisteminin varlığını yansıtan politika ve işlemler mevcuttur; böyle olduğu içindir ki, bu işlemler farklı şartlara uyamamaktadırlar.²⁹

Bir sıra farklı yönleriyle bir arada modern yönetim düşüncesi tüm örgütü dikkate alır.

Örgütler Modern yaklaşıma göre dış çevreyle de karşılıklı etkileşimde olan açık sistemlerdir. Örgütün ne dış çevre üzerindeki ne de , çevrenin örgüt üzerindeki etkileri

²⁸Ahmet Beliktay, Modern ve Postmodern Yönetim Yaklaşımı, <https://prezi.com/78eozl1hguxx/modern-ve-postmodern-yonetim-yaklasim/>, 26.03.2017

²⁹ Ertük, a.g.e., ss.30-45

gözden uzak tutulmamalıdır. Örgütler modern düşüncesine göre bir dönüşüm süreciyle çevreden aldıkları giderleri çıktı haline getirerek yeniden çevreye sunarlar. İlerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere, bu çıktılarından bir bölümü daha sisteme geri döner. Geribildirim denilen bu durum, sistemin kendi davranışı hakkında bilgi toplanmasıdır. Aynı zamanda da bu bilgiyi önceden belirlenen hedeflerle karşılaştırarak sapmalar varsa bunları düzeltmesi anlamındadır.³⁰

1.3.4. Post-Modern Yönetim Teorileri

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete girilen yeni dönemin tipik özelliklerinden biri “Globalleşme” kavramı olmuştur.

Rekabetin giderek artması globalleşmenin en çarpıcı sonuçlarından biri olmuştur. Artık, dünyanın çeşitli ülkelerinde faaliyet gösteren örgütler açısından kolaycılık yerini, yoğun bir mücadeleye bırakmıştır.

Böyle yeni bir ortamda yıkılmamak için ve başarıya ulaşabilmek için yeni bir yönetim ve örgüt yapısı arayışları ve uygulamaları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu çerçevede Toplam Kalite Yönetimi, Benchmarking, öğrenen örgütler gibi yönetim, örgüt, felsefe ve etnikleri giderek yaygın kullanım alanı bulmaya başlamışlardır.

Toplam Kalite Yönetimi

Kalite anlamı, bir mal veya hizmetin müşteri arzu ve isteklerine uygunluğudur. Burada yer alan “toplam” ifadesinin anlamı ise kalitenin oluşturulması, korunması ve iyileştirilmesi sürecine tüm bölüm ,birim ve bireylerin katılımının önemini vurgulamaktadır.

Toplam kalite yönetiminin hedefleri şöyle sıralanabilir.

-Müşteriyi memnun etmek.

-Çalışanları memnun etmek.

Benchmarking

³⁰ Son İkaz, Modern Yönetim Teorisi, 20 Kasım 2010, ,WH Ansiklopedi, <http://www.bilgilerforumu.com/forum/konu/modern-yonetim-teorisi.621595/>, 15.06.2017

Benchmarking kavramının temel düşüncesi her firmanın, diğer firmadan iyi durumda olan en az bir tarafı olduğu ve bu tarafın kullanılmasıyla verimliliğin arttırılabileceği düşüncesine dayanır.

Benchmarking, çağımız şartlarında sürekli olarak yeni bilgilere ulaşma gerekliliğini ve geçerliğini göz önünde bulundurarak, bir örgüt için hayati önem taşıyan performansı artırma, rekabet edebilme ve değişen şartlara anında ayak uydurabilme gibi hedeflere odaklanarak, örgüt içinde eksikliği hissedilen herhangi bir konuda, “en iyi”yi aramak, bu “en iyi”yi yapan faktörleri incelemek ve yapılan inceleme sonunda çıkarılan sonuçları, örgütün yapısal karaktersizliklerini dikkate alarak örgüte uyarlamak için kullanılan ve süreklilik arz eden bir içselleştirme süreci şeklinde tanımlanabilir.

Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler

Öğrenme, en açık şekilde söylenecek olursa “bilgi ve tecrübe aracılığıyla davranışta meydana gelen değişim”dir. Eğitim bilimi anlamında Öğrenme, kişinin sezgisel ve bilimsel süreçler aracılığıyla çevresiyle ilgili olarak birikmiş olan yeni bilgileri, olaylar arasında olan benzerlikleri ve farklılıkları algılayarak bunları özümsemesi ve davranışlarına yansıtmasıdır.

Öz/Temel Yetenek

Öz yetenek; bir işletmeyi rakiplerinden farklı kılan, diğer işletmeler tarafından taklit edilmeyen bilgi, beceri ve yeteneği tanımlamaktadır. Böylece öz yetenek, işletmenin özel yetenekleri ve yeterlilikleri ile ilgili bir kavram olmaktadır.³¹

1.4. Yönetimin fonksiyonları

Yönetim çok boyutlu bir kavramdır. Yönetimin aynı zamanda hem bir bilim hem bir sanat hem de evrensel bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Yönetimin bu farklı boyutları yönetimi farklı biçimlerde algılamamıza neden olmaktadır. Yönetim denince akla gelen bazen bir süreç, bazen bu süreci meydana getiren kişi veya gruplar bazen de belirli bir bilgi topluluğu ile bunun karar verme ve liderlik sürecinde kullanılması anlaşılmaktadır.

³¹ Prof. Dr. Gülay Budak, Prof. Dr. Gönül Budak, İşletme Yönetimi,(7.Baskı), Meta Basım Matbaacılık Yayınları,İzmir, 2013. ss.113,148,166,190

Yönetimin fonksiyonları beşe ayrılmış şekilde incelenir. Bu fonksiyonları şöyle sıralamak mümkündür.³²

1.Planlama

2.Örgütlüme

3.Emir-komuta

4.Koordinasyon

5.Kontrol

yönetim fonksiyonları aynı zamanda yönetim sürecinin safhalarını ifade eder. Gerçekte yönetim süreci sıraladığımız bu beş fonksiyondan oluşmaktadır.

Planlama neyin, nasıl ve ne zaman kimler tarafından yapılacağını yönetim tarafından daha önceden belirlenmesi ve öngörülmesi anlamına gelir. Yöneticiler,örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde genelde önsezi yerine bazı yöntemlere, planlara ve mantığa dayanırlar.

Planlama yönetimin en temel ve ilk fonksiyonudur. Yönetimin diğer fonksiyonlarının başarı şansını artırması planlamanın gerektiği gibi yapılmasına bağlıdır.

Planlama zaman alır. Burada önemli olan devamlı bir şekilde bu günden gelecek ile ilgili kısa ve uzun vadeli hedefler ile bunları gerçekleştirmek için izlenecek yolları belirlemektir..Planlamada herhangi bir konuyla ilgili olarak: Ne? Ne zaman? Kim tarafından? Neden? Nasıl? Hangi maliyetde? Hangi sürede ? Sorularına cevap vermeyi hedefler. Bu sorulara verilen cevaplar planlardadır.³³

Plan bir karar yada kararlardan oluşmuştur ve onlardan çıkan bir sonuçtur.Sahip olması gereken bilgilerin başında genel yönetici olarak, yönetme, emir verme, koordine etme ve denetleme yetkisi olduğu tüm alanlarda genelde olsa, bilgi sahibi olma gelir. Bir yönetici , yalnızca ast kuruluşların değil, aynı zamanda üst kuruluşlarla kendisinin de görev, yetki ve sorumluluklarını çok iyi bir şekilde bilmek durumundadır.

³² Ataman, a.g.e., ss.10-11

³³ Tortop, Nuri; İsbir, Eyüp G.; Aykaç, Burhan; Yayman, Hüseyin ve Özer, M. Akif, Yönetim Bilimi, Ankara, 2007, ss43--44

Seçeneklerin ve dolayısıyla planların hiç olmazsa kısa dönemde yani, 1 yıla kadar değiştirilmesine planlamada başlanma ilkesi denir. Öte yandan koşulların değişken olması planlamada başlanma ilkesinden ayrılmayı zorunlu kılan önemli bir etkindir. Rekabet koşulları işletmenin yeni bir ürün geliştirmesini ve aynı zamanda bu ürünleri halka tanıtmasını gerekli kılabilir. Bu tür uygulama değişiklikleri planlarda değişmelere sebep olur. Buna da planların esnek olması ilkesi denir. Katı bir plan işletmede olumsuz sonuçlara yol açarken, esnek bir plan ise geç kalınmadan amaçlara ulaşılmasını sağlar.

a)Planlamanın aşamaları:³⁴

I)Amaçların saptanması,

II)Amaçlara ulaştırılacak seçeneklerin öngörölmesi,

III)Seçenekler arasında seçim yapılarak izlenecek hareket yolunun belirtilmesi,

IV)Uygulamaya geçilmesi olarak özetlenir.

b)Planlamanın nitelikleri:

I)Planlar işletmeyi en uygun maliyetle ve en etkili bir biçimde amaçlarına ulaştırmalıdır.

II)Planlama esnek olmalıdır. İşletmenin iç ve dış koşullara uyumunu sağlamalıdır.

III)Planlar ekonomik olmalıdır.

IV)Planlar kısa, orta ve uzun dönemler bakımından ayrı ayrı hazırlanmalıdır.

V) Planlar gelecekle ilgili olduğundan gelecekteki belirsizlikleri azaltıcı yönde olmalıdır.

VI) Planlar yetki aktarımını kolaylaştırmalıdır.

VII) Planlar eşgüdüm sağlamalıdır.

VIII) Planlar kontrolü gerçekleştirecek olan standartları ortaya koymalıdır.

IX) Planlama maliyetleri planlamadan beklenen faydaları aşmamalıdır.

³⁴ Aytek, a.g.e., ss.60-63

c) Planlama türleri.

I) Sabit planlar: Politikalar, Genyöntemler, Kurallar bunlar sabit plan çeşitlerini oluşturur.

II) Tek amaç güden planlar: Bütçeler, projeler, envanterler olarak sınıflandırılır.

Planları bir diğer açıdan da stratejik ve yönetsel olarak sınıflara ayırmak mümkündür.

-Politikalar işletmenin temel amacına ulaşabilmesi için yol gösterirler. Politikalar üst yönetim kademeleri tarafından saptanır.

İşletmede sık sık tekrarlanan olaylarda bir devamlılık istenildiği takdirde genyöntemler oluşturulur. Bir genyöntem bir politikaya nazaran uğraşlara daha dar ve belirli bir açıdan rehber olur. Genyönteme örnek olarak personel seçimi sürecini verebiliriz.

İşletmede nelerin yasaklandığı ve nelerin yapılabileceğini kurallar belirler. Kuralların hayata geçirilmesi sorumlu yöneticinin yetki sınırları içerisindedir. Yeni kuralları uygulamak ya da uygulamamak yöneticinin kendisine bırakılmıştır.

-Belirli amaçların gerçekleştirilmesi için ise tek bir amaca yönelik planlar hazırlanır. Bütçeler ve projeler en yaygın örneklerdir. Bütçelerin kapsadığı kısımlar şunlardır: Satış, reklam, üretim, hammadde, personel, malzeme alım ve bakım, maliyet, nakit ve kar bütçeler.

Projeler, işletme maliyetinin denetlenmesi, işletmenin genişletilmesi, yeniden örgütlenmesi gibi konularda hazırlanabilir. Aynı zamanda envanter çalışmaları da projelere örnek olarak verilebilir. Proje çalışmasına aynı zamanda işletmenin yeni ürün pazarlaması için yaptığı çalışmalarla, yeni satışları özendirme hazırlığı da örnek olarak gösterilebilir.

-Stratejik planlama işletmenin uzun süreli gelişimini etkileyen büyümesi ve gelişmesi ile ilgili hazırlık çalışmalarını yansıtır. Stratejik planlama ekonomik ve teknik çevre ile ilgili etmenlere özel bir ilgiyle yaklaşır.

İşletmede kısa ve uzun dönemli başarıya, kurnazca alınan kararlar, fırsatların değerlendirilmesi, özel satış yeteneklerinin kullanılması, liderlik, kazanma arzusu gibi olanaklarla ulaşılabilir. Ancak değişen koşullara uyabilmek, sürekli olarak gelişebilmek ve kar elde edebilmek için dikkatle hazırlanmış stratejik planlara ihtiyaç vardır.

Stratejik planda yapılan ciddi bir hata büyük sorunlar ortaya çıkarabilir. Stratejik planlama, objektif bir süreç değildir. İşletmenin temel amaç ve hedeflerini saptayan yönetici bilimsel bir nedenlendirme yapmaz. Subjektif unsurlara göre karar vermek durumunda kalır.

- Yönetmel planlama : Stratejik planlama örgütün ne yapması gerektiği konusuna değinir. Yönetmel planlama ise, işletmenin hedeflerine nasıl ulaşabileceğini belirtir. Yönetmel planlama işletmenin denetimi altındaki etmenlerle alakalıdır.³⁵

Örgütleme, işletmenin yaptığı planlarda belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmesi için en uygun örgütü kurmasıdır.İşletmede amaçlara ulaşılması için şu aşamalara bağlı kalınmaktadır :³⁶

- a)Yapılacak işlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması.
- b)En uygun nitelikteki görevlerin görevlilere atanmaları.
- c)Çeşitli görevlerin getirdiği yetki ve sorumlulukların açıklanması.
- d)Haberleşme kanallarının belirlenmesi.
- c) Fiziki bakımdan kimlerin nerede, ne zaman ve nasıl çalışacaklarının açıklanması.

Örgütler için önemli bazı kavramlar vardır. Bunlar, yetki, kuvvet, hesap verme ve sorumluluktur.

Yetki ve kuvvet: Yetki herhangi bir şeyi yapma hakkıdır. Buna yönetici emir verme ve emirlerinin yerine getirilmesini isteme hakkına sahip olmasını gösterebiliriz. Bu yetki kendisinin işgal ettiği pozisyondan kaynaklanır. Ya da zekası nedeniyle yetki sahibi olabilir. Yetki asıl kaynağını kuvvetden alır.Herhangi bir şeyi yapma yeteneği kuvvettir. Doğal olarak bir kimsenin kuvveti yetkisini aşmamalıdır. Böyle olduğunda, o kimse kuvvetini kötüye kullanabilecektir. Bir kimsenin yetkisi kuvvetini aştığı taktirde ise durum tersi olacak ve o kimse kullanamayacağı bir yetkiye sahip olacaktır.

Yetki bir kaynağında mülkiyet hakkından alır. Burada yetki yukarıdan aşağı inen bir yetkidir. Örneğin özel mülkiyet hakkının toplum tarafından tanınması halinde, işletmenin

³⁵ Aytek, a.g.e., ss.60-65

³⁶ Aydın, Ahmet Hamdi, Yönetimin Fonksiyonları, Güney, Salih (ed) Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001Nobel, ss.60-63

ortakları yetkilerini genel kurullarda seçtikleri yönetim kurullarına devrederler. Yönetim kurulları ise ortaklarından aldıkları yetkiye dayanarak müdürleri atarlar. Keza müdürler kendilerinin yapma hakkı olan her konuda alt kademelerde görevli bulunan bölüm yöneticilerine yetkilerini devredebilirler.

Yetki aşağıdan yukarıya doğru çıkabilir. Burada yetki kaynağını astların yöneticilerini karar vermede yetkili olarak görmelerinden alır. Yani, astlar yöneticilerine bu hakkı tanıyınca kadar yöneticinin karar verme yetkisi yoktur.

Örgütte işlerin yapılabilmesi için yöneticilerin yetki devrinde bulunmaları gerekir. Yetki devri ile yönetici daha çok astı yönetebilir. Yöneticinin çalışma ve denetim alanı genişlemiş olur. Yetkilerinin bir kısmını astlarına devretmesi, yöneticiyi son sorumluluktan kurtaramaz. Bu yüzden de yönetici, astların görevlerini en iyi şekilde yapabilecekleri ölçüde bir yetki devrinde bulunmalıdır. Yönetici astlarına yetkilerini devretmek suretiyle onların eğitimlerini de sağlamış olur. Kendisi ayrıldığında ya da işinin başında bulunmadığında astlar tarafından işler aksatılmayarak hayata geçirilir.

Sorumluluk ve hesap verme yetkisi: Yetki devredilebildiği halde, sorumluluğun devri mümkün değildir. Sorumluluk daima yöneticide kalır. Ancak yönetici yetki devrinde bulunduğu sorumluluk astın kendi içinde yaratılmış olur.

Astın kendi içinde yaratılan sorumluluğu karşısında üste karşı hesap verme zorunluluğu vardır. Yani astın yaptığı hizmetler karşılığında üstlerinin sorularına cevap vermesi gerekir.

Haberleşme bilgi akımı: örgütler çok sayıdaki bilgileri dışarıdan alırken, yine çok sayıdaki bilgileri de içten sağlarlar. Örgüt içindeki bilgi akımını örgüt şemasında formel açıdan görme imkanı vardır. “Örgüt şeması ayrıca haberleşme plan ya da sistemini de gösterir.”³⁷

Emir; üstlerin altlarından belirli şartlar altında harekete geçmeleri, eylemlerini yönlendirmeleri veya durdurmalarını istemeleridir. Emirler yöneticinin yönetim felsefesine ve toplumların sosyo – kültürel yapısına bağlı olarak şekillenmektedir.

³⁷ Aytek, a.g.e., ss.60-67

Emirler yazılı ve sözlü şekilde aktarılabilir. Her iki yönetiminde kendine göre avantaj ve dezavantajları vardır. Sözlü emirler motivasyonu artırmakta daha etkili olurken, yazılı emirler unutmama, inkar ve itiraz gibi olumsuzlukları en aza indirmektedir. Verilen emirin çok sayıda kişiye aynı anda ulaşması gerekiyorsa, uzun dönemli faaliyetlerle ilgiliyse yazılı emirler avantaj oluşturmaktadır.

Emirin yazılı veya sözlü olmasına bakılmaksızın, yönetim felsefesi ve toplumun sosyo-kültürel yapısı her ne olursa olsun emirlerin sahip olması gereken bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler iyi bir emrin taşınması gereken temel özellikler olup aşağıda sıralanmaktadır:³⁸

- yerine yetirilmesi olanaklı olmalı.
- emri yerine getirecek kişinin bilgi, yetenek uzmanlık alanıyla uyumlu olmalıdır.
- kişinin işiyle ilgili olmalıdır.
- kesin olmalı ve zamanında verilmelidir.
- açık ve anlaşılır olmalıdır.
- hiyerarşik, yapıyı izlemelidir.
- emri alan kişinin psikolojisini gözönünde bulundurmalı, uygun bir ifadeyi kapsamalıdır.
- içinde bulunulan durumun elverdiği ölçüde emrin sebepleri açıklanmalıdır.

Emrin nedenini açıklama, moreli pozitif yönde etkiler. Emri alan kişi, idrak edip çözümleyebildiği emirleri daha rahat bir şekilde uygular. Bunun yanı sıra emri alan kişinin, yapacağı iş için hangi amaç ile yaptığını bilmesi, onu beklenmeyen bazı durumlar karşısında hazırlıklı hale getirir.

Emir-komuta ile ilgili olarak güç, etkileme ve otorite kavramları ön plana çıkıyor.

Güç, sosyal birimlerin temel kavramlarından biri olup başkalarını etkileyebilme yeteneğini tanımlar. Gücün ortaya çıkması için kişilerin bir araya gelmesi ve kişiler arası ilişkilerin varlığı gerekir. Aksi halde kişi tek başına ve başkaları ile ilişkide bulunmaksızın

³⁸ Ataman, a.g.e.,ss.413-525

herhangi bir gücün sahibi olmaz. Diğer taraftan güç; kişinin etkileyebileceği kişilerin sayısına göre, hangi konularda kişileri etkilediğine göre ve başkalarını etkilemede kullanıldığı kaynağın niteliğine göre farklılık gösterir.

Etkin bir emir-komutanın bazı koşulları vardır.

a)*Takım ruhunun sağlanması*; Takım ruhu, işletmenin tüm çalışanlarının benzer değer, norm ve inançlar doğrultusunda ortak amaçlar etrafında birleşmesini ve faaliyeti göstermesini ifade eder. Fonksiyonlara göre bölümlere ayrılmış yapıların bir dezavantajı olarak bu yapılarda takım ruhu oluşturmak nispeten zordur. Farklı bölümlerde çalışan kişilerin zaman zaman bireysel amaçlarını veya bölümün amaçlarını işletmenin amaçlarının önünde tutabileceği bilinmektedir. Burada yöneticinin rolü, özellikle günümüzdeki şartlara göre, uygun bir örgüt yapısı oluşturarak takım ruhunu geliştirmektir.

b)*Personelin tanınması*: Emir ile bu emri yerine getirecek kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, kişisel özellikleri ve gücü arasında bir uyumluluk gerekmektedir. Aksi halde kişi kendisinden bekleneni ya hiç gerçekleştirmeyecek ya da beklenen gibi gerçekleştirmeyip onun altında gerçekleştirecektir. Bu durumda kişide morel bozukluğu, rol çatışması yaratacak, uzun vadede devamsızlık, işten ayrılma vb. sorunlara yol açacaktır. Etkin bir emir-komuta yöneticilerin astlarının fiziksel ve zihinsel kapasiteleri ile psikolojik özelliklerini iyi tanımasını gerektirmektedir.³⁹

c)*Yöneticinin örnek olması*: Yönetici astlarından beklediği çalışkanlık, düzen, davamlılık, nezaket, vefa vb. özelliklere öncelikle kendisi sahip olmalıdır. Disiplin ve saygı, yöneticinin sahip olduğu özellikler ve örnek kişiliğiyle daha rahat biçimde gerçekleştirilecektir.

d)*Uygun bir ödüllendirme- cezalandırma düzeninin kurulması*: iyi bir davranışın, elde edilen bir başarının ödüllendirilmesi emir-komutanın etkinliğini artıracaktır. Davranışı değiştirmede ödüllendirmenin cezalandırmadan daha başarılı sonuçlar verdiği bilinmektedir. Bununla birlikte bazı durumlarda personelin işten uzaklaştırılması gerekir.

e)*Dengeli-örgüt çalışma ilişkisi*: Yönetici örgütün amaçları ile bireyin amaçları arasında dengeyi sağlama ve sürekli kılma yönünde hareket etmelidir. Bu anlamda yöneticilerin çalışmaların ve işletmenin amaçları arasında uyum sağlaması, uyumsuzluk

³⁹ Ataman, a.g.e., ss.413-530

halinde her iki tarafın kazanacağı şekilde davranması ve bu tür hakemlik rolü üstelenmesi gerekmektedir.

f)*Geribildirim sağlanması*: Etkili bir emir-komutanın gerçekleştirilmesinde yöneticinin astlardan geribildirim sağlanmasının da büyük bir rolü vardır. Toplantılar, yazılı ve sözlü raporlar hem yöneticilere emrin ne ölçüde gerçekleştiğine dair bir fikir verecek hem de karşılaşılan problemler ve emir- komutada yapılan hatalar hakkında bilgi verecektir.

Koordinasyon; uyumlaştırma, eşgüdümleme ve düzenleştirme olarak da adlandırılmaktadır.

Koordinasyon işletmede karışıklığı önleyerek hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurur. Bu şekilde çalışanların morel ve motivasyonu artarak, örgütün daha verimli şekilde çalışması sağlanır.

Koordinasyon iç ve dış koordinasyon olmak üzere ikiye ayrılarak incelenir.

- İç koordinasyon işletmede yöneticiler arasında ve yönetici, personel, maddi kaynaklar ve iş arasında uyumun sağlanmasına yöneliktir. Aynı bölümde çalışan farklı kişiler arasında veya işletmenin farklı bölümleri arasında gerçekleştirilen koordinasyonu ifade eder.

- Dış koordinasyon işletme ile çevresi arasında uyumun sağlanmasını ifade eder. Bu halde özellikle işletmenin yakın çevresini oluşturan müşteriler, tedarikçiler, finans kuruluşları ve sendikalar önem kazanmaktadır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayan, kendisiyle aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeleri dikkate almayıp gözardı eden, çalışma ilişkilerini düzenlemede yetersiz kalan ve tedarikçileri yeterince analiz etmeyen bir işletmenin sürekliliğini sağlaması hemen hemen imkansızdır.

Kontrol, işletmede gerçekleştirilmiş olan faaliyetlerin ve ulaşılan performansın daha önceden belirlenen kural ve prosedürlere uygunluğunun denetlenmesi olarak tanımlanabilir.

Kontrolün gerçekleştirilmesi gerektiğine dair farklı yaklaşımlar ve görüşler ortaya konmuştur. Bu farklı yaklaşım ve görüşleri genel manada iki gruba ayırarak incelemek mümkündür.

-geleneksel yaklaşım

-davranışsal yaklaşım.

Geleneksel yaklaşımda, denetimde; yönetici ve denetici kavramı öne çıkmaktadır.

Buna göre işletmenin amaçlarına ulaşması, yöneticinin personeli ve faaliyetlerini yakından kontrol etmesine bağlıdır. Kontrol alanı ne kadar geniş tutulur ve kontrol ne kadar sıkı gerçekleştirilirse kaynaklar o kadar etkin ve verimli biçimde kullanılacaktır. Denetimde davranışsal yaklaşıma göre ise bu şekilde bir kontrol çalışanları kısıtlamakta, motivasyonu negatif yönde etkilemektedir. Davranışsal yaklaşım çalışanların oto-kontrolü ve yönetim yerine ayrı seviyede bulunan çalışma arkadaşlarından kaynaklanan kontrolü ön plana çıkarır. Bu yaklaşımda temel düşünce çalışanların yaptıkları işle bütünleşmelerini ve faaliyetlerini bir üstün doğrudan gözetimine ihtiyaç duyulmaksızın gerçekleştirmelerini sağlamaktır.⁴⁰



⁴⁰ Ataman, a.g.e.,ss.413-554

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR ALMA TEKNİKLERİ VE İŞLETMELERDE UYGULAMA YÖNTEMLERİ

2.1. Karar Alma Tanımı ve Anlamı

Karar alma, planlama işleminin önemli bir kısmıdır. Bir çok alternatif içinden en uygun olanı seçilir ve daha sonra plan yapılabilir. En uygun alternatifi belirlemek de, bir karar almayı gerektirir. Bir yönetici, söz konusu alternatifleri değerlendirebilecek tüm bilgi ve birikime sahip ise, karar almada hiç bir problemle karşılaşmaz. Ancak karar almayı etkileyen pek çok unsur var. Bunlarla ilgili her daim kesin bilgi edinmek de mümkün değildir.

Karar alma, iki veya daha fazla alternatif arasından birini tercih etme faaliyeti olarak tanımlanabilir. Yani, karar alma, alternatiflerin belirlenmesi ve bunlar arasından en iyi alternatifin seçilmesidir.

Günlük hayatımızda da bir birey olarak çeşitli kararlar alırız. Burada verdiğimiz herhangi bir karar, esas olarak mümkün olan çeşitli hareket tarzları arasından birinin seçimini içeren bir işlemdir. Basit bir örnek vermek gerekirse, bu gün okula otobüsle mi gitmeliyim, yoksa taksiyle mi? Bu konuda vermiş olduğumuz kişisel karar, iki ulaşım vesayiti arasında seçim yapmak olacaktır. Havanın nasıl olacağı ile ilgili tahmin , sağlık durumu, vaktin darlığı, maddi olanaklar ve kişisel tercihler gibi faktörleri dikkate alarak bir karara varırız.

Kuşkusuz hangi düşünce sürecinin bireylerin kararlarında etkili olduğunu söyleyebilmek her zaman açıkça belli olmamaktadır; ancak o kişinin okula gitmesi için bir karara varmasının gerekliliği açıktır.

Yöneticiler, çoğunlukla aldıkları kararlardan dolayı “iyi” ya da “kötü” yöneticiler olarak tanınırlar. Her ne kadar “iyi” ve “kötü” sözcükleri tam anlamı veren sözcükler olmasa da, yöneticilerin, aldıkları kararların sonuçlarına göre değerlendirildiklerini göstermektedir.

Doğru karar alabilmek için , karar alma sürecinin nasıl ve ne şekilde oluştuğunu, hangi safhalardan geçilerek bir karara varıldığını bilmeyi gerektirir. İnsanlar çoğu zaman kendilerini ilgilendiren kararlar alırlar. Oysa yöneticilerin aldıkları kararlar,

başkalarını da ilgilendiren bir nitelik taşır. Bu nedenle, yönetimde karar alma süreci, karar alıcının çevresi ve üstlendiği görevle yakından ilgilidir.

Etkili bir karar alma sürecinde ilk aşamanın bir sorunun kabul edilmiş olması teşkil eder. İkinci aşama ise sorunun doğru teşhis edilmesidir. “Ancak sorun doğru teşhis edildikten sonra, bu sorunu ortadan kaldıracak alternative çözüm yolları belirlenebilir ve bunlar arasından en uygunu seçilerek sorunun giderilmesi yolunda gerekli işlemler yapılabilir.”⁴¹

Geleneksel finansa karşı alınan kararlar.

Tarihsel olarak, örgün bir finans eğitimi bir kişinin psikolojisinin, o kişinin iyi bir yatırım kararı alması olanağına zarar verebileceği düşüncesini reddetmektedir. Son on iki yıldır, finans alanı aşağıdaki iki varsayıma dayalı olarak gelişmiştir.

-İnsanlar rasyonel kararlar alırlar.

-İnsanlar gelecek hakkındaki tahminlerinde ön yargılı değillerdir.

İnsanların kendi çıkarlarını düşünmesi yatırımcılar için, finans alanında bazı güçlü araçlar yaratmaktadır. Ancak varsayımların kötü varsayımlar olduğunu psikologlar uzun zamandır biliyorlar. İnsanlar görünüşe göre genellikle irrasyonel bir şekilde hareket ediyorlar ve öngörülerinde tahmin edilebilir hatalar söz konusudur. İnsanlar genellikle risk almazlar ancak onları tatmin eden bir ödül karşılığında risk alabilirler. Geleneksel finans sistemine göre kişiler ayrıca riskten uzak durma seviyelerinde iradeli olmalıdırlar. Ancak gerçek dünyada bireylerin davranışları bu varsayımları rutin olarak ihlal etmektedir.

Duygular ve yatırım kararları

Psikologlar ve ekonomistler duyguların karar almadaki rolünü incelemiştir. Onlar bu duyguları *heyacan* olarak adlandırmış; alakasız duygu ve hislerin kararları etkileyebileceğini tespit etmiştir. Buradaki alakasız kelimesi ile kastedilen affedilmeyen duygulardır. Örneğin, güneş parladığı için ya da favori takımınız sadece maç kazandığı için iyi bir ruh halinde olabilirsiniz. Bu iyi duygular sonradan yatırım kararlarını etkileyebilir. Ayrıca, güçlü reaksiyona sahip olan kişilerin duygu ve hisleri, yatırım kararlarını etkilemektedir. Bir karara ulaşabilmek için duygular, değerlendirme süreci ile etkileşimde bulunur. Zaman, zaman duygusal reaksiyonlar, karar alma sürecine hakim olmak için akıl ve mantıktan sapma

⁴¹ Balçık, a.g.e., ss. 184-186

gösterir. Doğrusu, bu durum ne kadar karışık ve belirsiz ise duyguların bir kararı etkilemesi de o kadar fazla olmaktadır.

O halde temel soru şudur: karar almada aklın ve duyguların nispi önemi nedir? Duygular büyük bir rol oynuyor gözükmemektedir. Örneğin nörolog Antonio Damasio, ventromedial frontal korteksi zarar görmüş hastaların durumunu incelemiştir. Bu zarar; akıl, hafıza ve kapasiteyi devre dışı bırakırken, hissetme yeteneğine de zarar vermektedir. Araştırmada karar alma sürecindeki duygu eksikliğinin rasyonel karar alma yeteneğine zarar verdiği tahmin edilmektedir. Aslında bu insanlar, sosyal işlevlerini yitirmişleridir. Damasio, duyguların rasyonel karar almanın tamamlayıcı bir parçası olduğu sonucuna varmıştır. Ruh hali gelecek hakkındaki tahminleri etkilemektedir. Kötü bir ruh halinde olan kişiler gelecek hakkında iyi bir ruh halinde olan kişilere nazaran daha karamsardır ; yani, iyi bir ruh halinde olan kişiler iyi şeylerin olacağına ilişkin daha yüksek, kötü şeylerin olacağına ilişkin ise daha düşük bir olasılık tayin etmektedir.⁴²

Güneş ışığının kararlar üzerinde etkisi

Geçmiş birkaç on yılda, psikologlar güneşin kararlarımızı etkilediğini kanıtlamışlardır. Gün ışığı eksikliği insanı depresyona ve hatta intihara bile sürükleyebilir. Güneş ışığı olmadan kendimizi kötü hissederiz. Güneş ışığı parladığı zamansa kendimizi daha iyi hissederiz. Bu da ruh halimizin iyi olmasına ve gelecekteki beklentilerimiz konusunda bizi daha iyimser yapmakta ve karar alma sürecimizi etkilemektedir.

Finansal kararlarımız bile gün ışığından etkilenmektedir. Mesela, dışarıda güneşli bir yerde öğle yemeğindeki hizmet için daha fazla bahşiş bırakma ihtimalimiz vardır. Bir psikolog, odalarının çoğunun penceresi olmayan büyük bir otel üzerinde bir araştırma yapmıştır. Güneşe bakmayan odalardan birinde kalan bir konuk, oda servisine sipariş verdiğinde görevli dışarıdaki havadan söz etmiştir. Hizmetli yağmurlu günlerde ortalama %18.8, bulutlu günlerde %24.4, kısmen güneşli günlerde %26.4 ve güneşli günlerde %29.4 bahşiş almıştır.

⁴² John. R.Nofsinger, (Çeviren: Yrd. Doç. Dr. Sümeyra Gazel), Yatırım Psikolojisi (5. Basımdan Çeviri), Nobel Yayınları, Ankara, Ekim 2014, ss.108-111

Yatırımcılar ve Karar alma

Yatırımcılara uzun süre fayda sağlayan kararlar, genellikle güçlü duyguların yokluğunda verilir. Aslında yatırımcılar, bugünlerini ve geleceklerini daha iyi bir hale getirecek kararlarla hayat boyu bir mücadele içinde olacaktır. Birçok karar mücadele için dengeleme yapmayı gerektirir: “Bu bölümü şimdi mi yoksa gelecekte mi okumalıyım?”. Richard Thaler ve Hers Shefrin, otokontrol problemini, bir kişinin planlayıcı ve uygulayıcı olan iki karakteri arasındaki etkileşim problemi olarak tanımlamaktadır. Uygulayıcı, tüketimi daha sonraya bırakmak yerine şimdi yapmayı isteyen ve hoşla gitmeyen görevleri erteleyen kişidir. Planlayıcı ise daha sonra tüketmek için tasarruf etmeyi arzu eden ve hoşla gitmeyen görevleri hemen tamamlayan kişidir. Arzu ve irade arasındaki bu çatışma, insanlar uzun dönemli rasyonel kaygılardan ve daha kısa dönemli faktörlerden etkilendiği için ortaya çıkmaktadır.⁴³

Hayatımızın neredeyse her alanında yeni ve değişik kararlar veriyoruz. İster hayata geçirmiş olduğumuz istersede vazgeçtiğimiz veya hatta yarı yolda bırakıp karar değişimi yaptığımız tüm bu kararlar kısa ve uzun vadede etkileriyle hayatımızı şekillendirmektedir

Karar alma şeklide farklı olabiliyor. Örneğin bazen kararlarımızı çok hızlı alıyor, bazen de günlerce o karar üzerinde düşünüp yinede kararsız kalıyoruz.

Sağlıklı bir karar alma, yeterli beyin gelişimi , sağlıklı bir düşünme ve değerlendirme yapabilme becerisine bağlıdır.

Herhangi bir karar alırken geniş perspektiften inceleyip, hangi problemlerle karşılaştık, nelerle uğraşıyoruz, sonrasında ne gibi ihtimaller var gibi her türlü olasılığı göz önünde bulundurmamız gerekir. Bir problemle karşılaştığımızda ise bu problemle ilgili maksimum bilgiye erişmek , nelerle karşı karşıya olduğumuz , risk olarak neler var , olumlu olarak neler var gibi herşeyin düşünülmesi gerekmektedir. Bir konuda ne kadar çok bilgiye sahip olursak , o konuda kesin bir karar alma ihtimalimiz o kadar artar.

Etrafımızdaki insanların fikirlerini almak da çok önemlidir. Ama bazı insanlar çevresindeki insanların fikirlerini alırken onların çok fazla etkisinde kalır. Ve bu da sonuçta kararsızlığa neden olur . Bu yüzden de insanların fikirlerinin alınmasına rağmen kendi

⁴³ John. R.Nofsinger, (Çeviren: Yrd. Doç. Dr. Sümeyra Gazel), Yatırım Psikolojisi (5. Basımdan Çeviri), Nobel Yayınları, Ankara, Ekim 2014, ss.108-111,121-122

düşüncesinin daha ön plana geçmesi tercih edilir. Çünkü insanın kendi kararı yapacağı işte daha önemlidir.

Karar alma modelleri

Karar alma modeli klasik ve yönetsel karar modelleri olmak üzere ikiye ayrılır.

Klasik karar modeli ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuştur. Bu model aynı zamanda normativ bir model olarak tanımlanır. Yöneticinin nasıl karar alması gerektiği tanımlanmış ve kuruluş için en ideal sonuca nasıl erişilebileceğinin tanımı yapılmıştır. Kısacası karar alma talimatı hazırdır.

Yönetsel karar modeli yöneticilerin zor koşul ve durumlarda nasıl karar aldıklarını açıklamak için geliştirilmiştir. Bu modelin betimsel yanı tasvirdir. Sezgi de yönetsel modelin bir aracıdır.⁴⁴

Karar alma zihinsel bir süreç olup, bireyin olasılıklarla ilgili bilgileri toplayıp, değerlendirerek seçim yapmasıdır. Karar almanın mühakeme etme ve yargılama kavramları ile ortak yapıda olması pek çok araştırmacı tarafından kabul edilmiştir. Psikoloji araştırmaları bireysel farklılıkların altında yatan zihinsel süreçlerin ortak yanlarının olduğunu göstermiştir. Beynin temel işleyişi olan benzerliklerimizin, farklılıklarımız kadar önemli olduğunu göstermiştir. Bu mekanizmanın işleyişi, bireyleri özel yaşamında ve iş hayatında mevcut alternatifler arasından en iyi sonucu verecek olanı seçmeye yönlendiriyor. Karar anında hepimizin beyninde benzer bölgeler aktive oluyor ve beyin haritamızda aynı olan yönetsel fonksiyonların sonucunu gözlemleyebiliyoruz.

İnsan hayatının istikametini kararların belirlediğini söyleyebiliriz. Çünkü, kimi bir şeye öğlen karar vereceği halde, kimi ise 10 senelik bir kariyerini kenara atıp her şeye yeniden başlamak karar verecek kadar karmaşıktır.⁴⁵

⁴⁴ Küçükali, a.g.e., ss.72

⁴⁵ Prof. Dr. Zühal Baltaş, Karar Vermenin Psikolojisi Sayısını Hazırlarken, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=46&sira=535> , 18.05.2017

2.2. Karar Almanın Özellikleri

Karar alma, sorun olan her durumda, sorunu ortadan kaldırmaya yönelik bir işlemdir. İyi ve sağlıklı bir yönetimde sorun görmezlikten gelinemez. Sorunun üstüne gidilmesi ve çözümlenmesi gerekir. Çözümlemeyen sorun amaca ulaşmayı engeller. Sorunu çözmek, sorunu doğuran etkenleri inceleyerek, rahatsızlığı ortadan kaldıracak uygun kararları vermek demektir.

Karar alma psikolojik ve maddi güçlükler taşır.

Karar süreci zihinsel bir çaba gerektirir. Sürekli değişen faktörler, eksik bilgi, belirsizlik ve çatışan görüşler süreci daha da zorlaştırır. Bu yüzden insanlar sık sık karar almayı gerektiren işlerden hoşlanmazlar; karar alma durumunda kaldıkça ise yüzeysel veya otomatik karar alma ya da karar alma işini başkasına devretme yolunu tercih ederler.⁴⁶

Bilinçli bir seçme

Karar almanın bilinçli bir seçme olması ; metotlu düşünme, inceleme ve araştırma yoluyla verileri toplama ve bunları değerlendirme, seçenekleri ve bu seçeneklerin yararlı ve zararlı sonuçlarını analiz etme ve kararın olumlu ya da olumsuz sonuçlarının sorumluluğunu üstlenme gibi özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Bir yönetimin en önemli işi, varolan sorunları çok iyi inceleyerek, bunların çözümüne yönelik plan yapmak ya da merkezde yapılmış planları, sorun yaratmayacak uygun kararlarla uygulamaya koymak, uygulamayı izleyerek plandan sapmaların nedenlerine göre uygun kontrol ve denetim kararlarını vermektir.

Bir yöneticinin başarısını gösterecek en önemli kriter, her şeyden önce, onun karar alma yeteneğidir. Karar verme, yetki sahibi olmanın gerekliliklerinden ve üstünlüklerinden birisi ve en önemlisidir. Yöneticiler verdikleri kararlardan ya da zamanında ve uygun biçimde vermedikleri kararların ortaya çıkardığı sonuçlardan mesuldurlar. Akıllıca kararlara rast gele bir biçimde varmak olanaksızdır. Üstün bir yönetici, sorunlara yaklaşım biçimi ve bulduğu çözüm yolları ile diğerlerinden ayrılır.⁴⁷

⁴⁶ Tosun.K, İşletme Yönetimi, İşletme Fakültesi yayınları No:226, 1990, ss312

⁴⁷ DAFT, Richard., “Management 6th Edition “ , Thomson South Western ,2003, ss.272

Karar almanın aşamaları

Sorunun bilinçli bir biçimde çözümü ve uygun kararlara varılması için izlenecek yol, genel olarak aşağı yukarı bellidir.

İlk yapılacak iş sorunu tüm nitelikleri ve sonuçlarıyla belirlemek ve tanımlamaktır. Sorunu yaratan nedenler ve sorundan kaynaklanan sakıncalar, yapılacak inceleme ve araştırmalar ve bu yolla toplanacak verilerle ortaya çıkarılmalıdır. Sorunun sakıncalarını ortadan kaldıracak seçenekler bulunmasına ilişkin araştırma ve çalışmalar, karar almanın ikinci aşamasını meydana getirir. Bu aşamada bulunan seçeneklerin uygulanabilme yeteneği yanında sakıncaların tümünü ortadan kaldırabilecek nitelikte olup olmadığı araştırılır. Ayrıca her bir seçenek olumsuz bir yan etki, daha değişik bir sakınca yaratıp yaratmayacağı yönünden de ele alınır. Üçüncü aşamada, sorunun sakıncalarını en üst düzeyde ortada kaldıracak ya da en az sakıncalı uygulanabilir seçenek karar haline getirilecektir. Kararın uygulama planını yapma , uygulanmaya konma ve uygulanmayı izleme karar almanın daha sonraki aşamalarıdır.

Metotlu düşünme yeteneğine ve alışkanlığına sahip bir yönetici, verilecek kararın niteliğine göre, bu aşamaları, varolan bilgi ve deneyimlerine dayanarak, bir kaç saniyelik ya da dakikalık zihinsel bir çalışmadan sonra tamamlayabileceği gibi bazı kararlar için uzun inceleme ve araştırmalar da gerekebilir.

Karar alma uygulanması gereken temel kurallar genellikle şöyle özetlenmektedir.

- Bir sorunu çözümlmeye başlamadan önce, sorunla ilgili her türlü bilgi toplanmalı, sorun tüm niteliği ile ortaya konmalıdır. Bu aşamada çok dinleyip az konuşulmalıdır.
- Durum bir bütün olarak görülmeli, araştırmada hiç bir taraf ihmal edilmemelidir. Bu bütünlüğü sağlamadan, bir kısım verilere dayanarak verilecek kararlar hatalı sonuçlar ortaya çıkarabilir.
- Sorunlara duygu ile değil mantık çerçevesinde bakmak gerekir.
- Sorun saptanması ve çözümünde önyargılarla hareket edilmeli, bilimsel verilerle güçlendirilmedikçe doğru ve yanlış gibi yargılara varılmamalıdır.

- Sorunu uzaktan algılamak yerine, empati yoluyla kendinizi sorunu yaşayan kişinin yerine koyarak, konuya o cepheden de bakılabilmelidir.

- Bazen sorunu çözmede acele etmemek, bir süre ondan kaçarak sorunu zihnimizin bir köşesinde saklamak daha iyi sonuçlar doğurabilir. Bir kaç gün sonra ele alındığında çözümün daha açık bir biçimde görülme olasılığı yüksektir.

- Sorun kişisel bir davranıştan kaynaklanıyorsa, o davranışların nedenleri üzerinde durulmalıdır.

- Sorunu açık bir biçimde tanımlamadan çözüm seçeneklerinin araştırmasına girişmemek gerekir.

- Karar için gerekli uygulama ortamı hazırlanmadan acele bir karar alınmamalıdır.

Kararlar geleneksel kurallara göre mümkün olduğu kadar aşağı kademelerde verilmelidir. Böyle olduğu halde işi yürüten kademelere de bir sorumluluk devri söz konusu olacaktır. Karar almada diğer bir yaklaşım olarak, komitelerin kurulması, karar almak için bir grup insanın birlikte çalışmasını göstere biliriz. Bu teori bir sıra özelliğe sahiptir. Örneğin bu grupta bir sıra yeni düşünce ve görüşlerin ortaya çıkmasını sağlar.

Karar alma yaklaşımını iki bölüme ayırarak incelenir.

- Nicel yaklaşım
- Nicel olmayan karar yaklaşımı

Nicel yaklaşım; karşılaştırmalı matematiksel rakamlarda odaklanır. Yatırımın tahmin edilen geri dönüş süresi finansal kararlarla sınıflandırılabilir. Nicel yaklaşımın en büyük modeli, genellikle matematiksel modelleri ve bilgisayar programlamasını gerektirir. Her bölümün asıl amacı, alternatifleri eleddikten sonra kararı oluşturmaktır.

Nicel olmayan yaklaşım; yargı, deneyim, sezgi, gerçekler ve düşünceler gibi unsurları kapsamaktadır. Yöneticinin yargısı, bilinç altındaki birkaç alternatifin analizini yansıtır. Karar vermede hünerli görünen yöneticiler de vardır. Bu görünüş en başta rasyonel olmasa da olumlu bir biçimde sonuçlara bilmektedir.

Kararlar iki dönemde sınıflandırılmaktadır. 1)Uzun dönemli- stratejik planlamayı yansıtır. 2) Kısa dönemli – taktikle ilgili planlamayı yansıtır.Kararlar aynı zamanda tekrarlanabilir ve tekrarlanamaz olmakla da ikiye ayrılır. Yöneticiler gerçekte tekrarlanabilir nitelikte kararları hayata geçirirler.Ancak, aynı zamanda da olaylar tekrarlandığında standart prosedürlerin uygulanması, yönetimin işini kolaylaştıracaktır. Politik kararlar ise uzun dönem kararlarının bir çeşididir ki, yönetici örnekler oluşturur veya işletmeyi yönetmek için genel kuralları ortaya koyar.⁴⁸

Karar almada bilgi toplama ve bu bilgilerin işlenmesi özelliği

Karar alma her şeyden önce giderilmesi gereken sorun ya da belirlenmesi düşünülen amaçlar hakkında bir bilgi toplama işlemidir. Toplanan bu bilgilerin yararlı bir biçime dönüştürülmesi de karar vermenin en önemli özelliğidir.

Karar almanın geleceğe yönelik olması özelliği

Karar alma ön görümlere dayanır. Yani karar verme, gelecekteki davranış biçimlerini ve sonuçlarını değerlendirmeyi yakından ilgilendirmektedir. Ancak karar almanın geleceğe yönelik ve doğru olabilmesi için geleceğin doğru tahmin edilmesi gerekmektedir.

Karar almanın Güç isteyen ve Pahalı bir iş olma özelliği

Karar alabilmek için gerekli bir ön çalışmanın yapılması gerekir: bilgilerin toplanması, bu bilgilerin daha sonradan yararlı bir şekilde kullanılması, çalışanların ve uzmanların fikirlerine başvurulması. Gelecek için doğru tahminlerin verilmesi hem uzun zaman alır hem de insanın düşünsel olarak enerjisini tüketir. Bu yüzden de karar alma yorucu ve aynı zamanda güç isteyen bir iştir.

Karar almanın planlama özelliği.

Karar alırken aslında bir planlama sürecine girmektediriz. Çünkü ancak doğru bir plan sayesinde sağlıklı karar verebiliriz. Planlama süreci aslında birçok kararın alınmasını içermektedir. Kısaca, plan bir kararlar toplamını oluşturur.

⁴⁸ Prof. Dr. Mümin Ertürk, işletmelerde Yönetim ve Organizasyon,(genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4.Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul, 2009, ss.206

Karar almanın akılcılığa dayanan özelliği

Karar alınacağı zaman akılcıca davranmak gerekmektedir. Başarılı bir karar alıcı, sorun çözücü seçenekler arasından en uygununu ancak rasyonel hareket ederek seçebilir.⁴⁹

2.3. Karar Alma Süreci

İş yaşamında ve genel olarak yaşamda kararlar akıcı (rasyonel) , politik ve sezgilere dayalı olarak alınmaktadır.

İster programlanmış isterse de programlanmamış karar olsun karar alma faaliyeti bir süreçtir ve çeşitli aşamalardan oluşur. Bu süreç doğru soruları sormaya çalışarak başlar, yaratıcı yanıtları arayarak devam eder ve çözüm önerileri arasından inceleme ve değerlendirme ile bir önerinin seçilmesi ile sona erer.

İşletmelerde rasyonel karar alma sürecindeki aşamalar aşağıda belirtildiği gibidir.⁵⁰

1. Amaçın belirlenmesi veya sorun tanımlama
- 2 . Amaç veya sorunla ilgili bilgi ve verileri toplama
3. Bu toplanan verilere dayanarak Alternatif çözümlerin belirlenmesi
4. Alternatif çözümlerin olası sorunlarının değerlendirilmesi
5. Alternatif çözümlerin arasından en uygun çözümün seçilmesi
6. Seçilen çözümün uygulamaya konması
7. Sonuçların değerlendirilmesi

Karar alma süreci, verilecek kararın kararı alanlar açısından önemine bağlı olarak uzun veya kısa bir süre alabilir. Önemli konularda karar almaya daha çok zaman ayırırız. Böylesi koşullarda bir kişi veya bir grup insan, süre kısıtlaması yapmaksızın, doğru olduklarını düşündükleri bir karara varabilmek için tüm alternatifleri değerlendirmeye çalışır. Önemsiz konularda karar alma sürecine ise fazla zaman ayrılmaz. Bu gibi durumlarda bazen

⁴⁹ Güney, a.g.e.,ss.266-267

⁵⁰ Av.Alev.Sezen, Karar Verme-Problem Çözme, <http://www.bilka.org.tr/karar-verme-problem-cozme-6811.html>, 09.06.2017

bir an sürececek bir zaman zarfında kararlar alınabilir. Ancak çok uzun veya çok kısa bir zamanda alınsa bile, karar alma süreci genellikle yukarıda belirlenen aşamaları içerir.⁵¹

Yöneticilerin en önemli işlevi karar vermedir. Yöneticinin verimli ve aynı zamanda doğru karar alabilmesi için karar modelleri ve karar almanın safhaları ile ilgili bilgili olması gerekir. Karar alma süreci, şu aşamaları içermektedir;

- Problemin anlaşılması,
- Problemin tanımlanması,
- Çözüme yönelik seçeneklerin belirlenmesi,
- Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- En uygun(optimal) seçeneğin benimsenmesi,
- Uygulama.

Eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliği taşır. Örgüt içi gerginlik ve çatışmalar karar gücü ve yetkisindeki aykırılıkların ürünüdür. Bir yöneticinin risk üstlenici kararlar aldığı durumlar ender olmakla beraber, bu tür kararlar yaşamsal önem taşır. Tabii ki bu kararları eyleme dönüştürmeleri gerekir. Uygulanmayan karar karar değil. Etkin karar alma düşünce kavramının en üst düzeyine olsa bile, o kararın içerdiği eylem onu uygulayacak insanların kapasitelerine uygun olmalıdır. En önemlisi etkin yöneticiler karar almanın kendine özgü sistematik bir süreç olduğunu bilmelidir. Bir karar alınırken şu adımlar atılmalıdır.

- Sorunu sınıflandırmak(Sınıflandırma)
- Sorunu tanımlamak (Tanımlamak)
- Sorunun yanıtını somutlaştırmak(Somutlaştırma)
- Kabul edilebilir olanı değil de doğru olanın ne olduğuna karar vermek(Karar)
- Karara, o kararın uygulamasını sağlayacak eylemin ne olduğunu dahil etmek (Eylem)

⁵¹ Mirze, a.g.e., ss. 127-129

- Kararın geçerliliğini ve etkinliğini olayların fiili akışıyla test etmek (Geribildirim).⁵²

Karar alma sürecinin tüm evrelerinde yönetici bilgiye gereksinim duyar. Dolayısıyla yöneticinin verdiği kararın etkinliği, eldeki bilgilerin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Yöneticiler nerdeyse her an herhangi bir problemle karşılaşmakta ve karar vermektedirler. Bu problemlerin çözülme derecesi ise kurum performansını önemli derecede etkilemektedir. Yöneticilerin karşılaştıkları problemleri rutin ve rutin olmayan problemler şeklinde sınıflandırabiliriz.⁵³

Karar almanın karanlık yüzü

Düşünce ve akıl yürütme, günlük hayatta her zaman olması gerektiği gibi ya da görüldüğü gibi değildir. Ve insanlar sorun yaşadıklarında düşünme ve akıl yürütmede zorlanabilir. Bu da karar almanın anlatıldığı gibi açık ve mantıklı bir süreç olmadığı anlamına gelir. Karar alma daha çok karanlık bir tarafı olan, müphem, son derece karmaşık bir süreçtir. Örneğin Gati, Krausz ve Osipow (1996) mesleki kararlar almayla ilgili karmaşayı incelemiş ve hatalı karar alma hakkında on maddelik bir liste yapmışlardır. Kusursuz mesleki karar diye bir şey yoktur.

Headlee ve Kalogiera (1988), karar almanın karanlık tarafının tohumlarının çocuklukta atıldığını gösteren kanıtlar bulmuşlardır. Bazı çocuklara çok fazla seçenek tanınırken bazılarına çok az seçenek verilir. Genellikle karar alma çapraşık, gizli, tanımlanması güç, sistemsiz ve kimi zaman da oldukça mantıksızdır.

Bilgi toplama karar alınacak konuları açık ve net tanımına götürmelidir. Ancak, tam ve kesin bilgi nadiren ulaşılabilir olduğu için bütün kararlar risklidir.⁵⁴

Yönetimin merkezini Herbert Simon karar süreci olarak kabul etmiş ve diğer süreçlerin karara bağımlı olduğunu ileri sürmüştür. Gulick ve Urwick'e karşı çıkmıştır. Örgütteki insan davranışını çözümlerken, karar verme sürecini incelemelerinin, odak noktası yapmıştır. Özellikle yetki kavramını sınırlarını belirlemek için çalışmalar yapmıştır. Yetki

⁵² Küçükali, a.g.e., ss. 69-70

⁵³ Doç. Dr. Selami Yıldırım, Yönetim Teorileri, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2014 Ağustos, ss.221

⁵⁴ Gerard Egan, Özlem Yüksel, Psikolojik Danışma Becerileri (1. Baskı), Kaknüs Yayınları:527, İstanbul, 2011, ss. 351-354

kavramını örgüt içindeki üyelerin davranışına yön veren kararları alabilme kuvveti olarak tanımlar.

Onun için karar alma yönetimin kalbidir. Bu sebepten de yönetim kuramının etkili eylemi sağlayacak ilkeleri olduğu kadar doğru karar almayı sağlayacak örgüt ilkelerine de geniş yer verilmesi gerektiğini savunmuştur. Örgütsel amaç saptamaya ilişkin kararlar, büyük ölçüde değer yargılarını yansıtır. Amacın uygulamasıyla ilgili kararlar ise olgulara dayanır. Üst düzey kararlar genel amaç ve politikalarla yeni değerlerle, alt düzey kararlar ise uygulamalarla yani olgularla ilgilidir.⁵⁵

Karar alma süreci insanı psikolojik bir stres içine sokar. Alternatifleri araştırmak, onları bulmak ve sayılarını arttırmak hiçte kolay bir iş değildir. Aynı zamanda bu alternatifleri araştırıp bulduktan sonra onların yarar ve sakıncalarını birbiriyle karşılaştırarak seçmek gerekir.

Karar almaya bir teknik konu olarak da bakabiliriz. Burada karar, bilgilerin toplanması ve bilgileri yararlı bir hale gelecek biçimde işlemeyi gerekli kılar.⁵⁶

2.4. Karar Türleri

Bürokratik ortam içinde karar süreci daha kolay ve daha doğru gerçekleşir. İyi kurulmuş bir örgüt de yöneticiler iç ve dış grupların davranışlarını daha iyi kestirebilir ve onlara göre hareket edebilir. Üst basamaklarda verilen kararlar hiyerarşi bakımından, örgütün ana politikası ve amaçları ile ilgili olur. Genel amaçlar orta basamakta ise daha belirli biçimler alır. İşlevsel ve görevsel kararlar da bunun altındaki düzeyde verilir.

Yönetim kararları üç grupta toplanabilir. Üst basamakların yetkilerine dayanarak aldıkları ve aşağıya geçirdiği kararlar, alt basamaklardan yukarıya yapılan öneri kararları ve yöneticinin ürünü olan yaratıcı kararlar. Karar süreci yetki basamağına özgü bir eylem olduğundan her karar kendi basamağında ele alınmalıdır.⁵⁷

⁵⁵ Yrd. Doç. Dr. Rıdvan Küçükali, Yönetim Felsefesi(3. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara, 2011 Ocak, ss.44

⁵⁶ Eren, a.g.e., ss.185

⁵⁷ Küçükali, a.g.e., ss. 71-72

Karar tipleri ile ilgili olarak en çok kullanılan sınıflamalar aşağıdakilerdir.

- Programlanabilen ve programlanamayan kararlar
- Operasyonel ve stratejik kararlar
- Grup ve kişi kararları
- Alt ve üst kademe kararları
- Belirlilik ve belirsizlik şartları altında verilen kararlar

Bu sınıflamaların hepsi, kullanım amaçları açısından önemli olmakla beraber, özellikle kararların programlanabilmesi, günümüz yönetim uygulamalarındaki gelişimler nedeniyle ön plana çıkmış görünmektedir.

Programlanmış kararlar, rutin olarak sık sık tekrarlanan nitelikte olan kararlardır. Bu kararlar bir kere veriliğinde hangi şekilde programlanmış oluyorsa, ikinci kez yine aynı şekilde uygulanacaktır. Bu kararlar örgütün iç işleyişine bağlı olabileceği gibi, aynı zamanda dışarıya dönük de olabilir. İşletmelerde olan günlük kararların neredeyse çoğunun bu tip kararlar olduğunu söyleyebiliriz. Alt kademe yöneticileriyle orta kademe yöneticilerinin aldıkları birçok karar programlanmış kararlardır. Üst düzey yöneticiler tarafından alınan kararların ise çok azı bu türden kararlardır.

Tablo 1: Programlanmış Karar

AÇIK OLARAK TAMAMLANMIŞ	TEKRARLANAN
YAPILANDIRILMIŞ	AÇIK VE SEÇİK

Programlanmayan karar tipi ise daha çok kişiye bağlıdır. Bu kararların, prosedürlere bağlanması zordur. Yaratıcılığın ağır bastığı ve çoğu kez bilinmeyenlerle dolu bir ortamda yapılan stratejik nitelikteki seçim işlemi ile ilgili olan bir karar türüdür. Bu grupta olan kararların ilgili olduğu sorunların yapısını önceden pılanlamak zordur.

Genellikle yaratıcılığın ön plana çıktığı karar türü olması, programlanmayan kararların diğer bir özelliğidir. Son yıllarda kişilerin beyinlerinin sağ tarafı veya sol tarafının

ağırlıklı olması ile karar sürecini kullanmaları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Beyinlerinin sağ tarafı baskın olan kişilerin daha sosyal, duygusal ve yaratıcı olmalarına karşın sol tarafı baskın olan kişilerin daha mantıklı, detaycı, rasyonel ve amaca dönük oldukları ileri sürülmüştür. Bu araştırmaların sayesinde pek çok işletme yöneticisi tarafından beyinin her iki tarafında kullanmayı geliştirici eğitim programlarını uygulamaya koymuştur.

Programlanmamış kararlar, olmsı mümkün olmayan kararları içermektedir. daha önceden karşılaşmadığımız ve herhangi bir referans olarak kullanılabilecek örnekleri olmayan karar türüdür. Bu kararlarımızı etkileyen bir çok dış etkenlerde mevcuttur. Bu etkenlerin kesin olarak neler oldukları belli değilse, buna belirlilik adı verilir. Nadir olan ve aynı zamanda en kolay alınan kararlar belirlilik durumunda alınan kararlardır.

Nitelikleri nedeniyle programlanmamış kararlar, karar verici için olması mümkün olan olayların hayata geçmesi için ne kesin ne de olasılık halinde hiç bir bilgiye sahip değildir. Programlanmamış kararlar hiyerarşide üst kademelere doğru çıktıkça daha çok önem taşır.

Tablo 2 : Programlanmamış Karar⁵⁸

AÇIK OLARAK TANIMLANMIŞ	BİR DEFAYA MAHSUS
YAPILANDIRILMAMIŞ	AÇIK VE SEÇİK DEĞİL

Belirlilik altında karar alma

Belirlilik ortamında karar vermede, alternatiflerin hangi koşullar altında oluşacağı ve nasıl bir sonuç ortaya çıkaracağı tam ve kesin olarak bilinmektedir. Sözgelimi, devlet tahvilinde yapılacak bir yatırım sonunda ne kadarlık bir gelir elde edeceği kesin olarak bilinir. Bu gibi konularda karar verme belirlilik altında karar vermedir.

Mevcut alternatifler biliniyor ve onların her birisi belirli bir sonuca götürür. Belirlilik altında karar vermeye ilişkin şöyle bir örnek verebiliriz. Bir üretim yöneticisinin, tamir edilmeyecek durumda olan bir torna tezgahının yerine yenisini almayı karar verdiğini varsayalım. Üretim yöneticisi, bu amaçla, önde gelen torna tezgahı imalatçılarıyla irtibat

⁵⁸ S. Kadri Mirze, İşletme (4.Baskı), Literatür Yayınları:559, İstanbul, Eylül 2016, ss. 127

kurar ve onlara hangi nitelikte torna tezgahına ihtiyaç duyduğunu bildirir. İmalatçı firmalardan her biri daha sonra üretim yöneticisine uygun makinelerin fiyat listelerini gönderir. Makinelerin hemen hemen hepsi de aynı özelliklere, aynı kullanım ömürlerine ve aynı garanti koşullarına sahip olduğu için, bu yöneticinin hedefi maliyeti asgariye indirmek olacaktır.⁵⁹

Böyle bir karar, belirlilik altında verilecektir; çünkü:

-Eski torna tezgahı yenilenmek durumundadır.

-Tüm makineler ihtiyacı karşılamaktadır.

-Yine tüm makineler hemen hemen aynı özelliklere, tahmini kullanım süresine ve garanti koşullarına sahiptir.

-Her bir makinenin fiyatı farklıdır, ancak bilinmektedir.

Risk altında karar verme

Risk altındaki kararlardan farklı olarak gerçekleşecek olay üzerindeki bilginin tam ve kesin olarak bilindiği varsayımına dayanan kararlar belirlilik altındaki kararlardır.

Olaylar üzerindeki bilgi derecesinin eksik olması durumunda verilen kararlar ise risk altında olan kararlardır. Bu tip kararlarda, gerçekleşmesi muhtemel olayların kesin olasılık dağılımı bellidir demektir. O halde, risk altında karar alma ,bir çok muhtemel eylem durumlarının ve karar vericinin bunlardan her birinin oluş olasılıklarını bildiği hallerdeki karar almayı ifade eder.

Bir yönetici, risk ortamında karar alırken, her bir muhtemel sonucun gerçekleşme olasılığı derecesini belirlemek için bir olasılık hesabı yapmalıdır. Üretim ve işlemler yönetimi problemlerinde çeşitli alternatiflerin olasılıkları geçmiş deneyimler esas alınarak tahmin edilebilir.

⁵⁹ Handan Odaman, Baltaş Grubu, Akademi ve Yönetim Asistanı, Karar Verme Üzerine Bilişsel Modeller ve İş Hayatına Yansımaları, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=46&sira=544> , 27.05.17

Aynı zamanda yönetici, her bir alternative için beklenen değer belirlemelidir. Beklenen değer, çeşitli muhtemel sonuçların ve bunların her birinin gerçekleşme olasılıklarının hesaba katılmasıyla elde edilen bir tahmini değerdir.

Belirsizlik altında karar verme

Risk altında verilen kararlar, yöneticiler için en yaygın kararlardır; ancak yöneticiler bazen muhtemel sonuçların olasılıklarını hesaplamada yeterli bilgiye sahip olmazlar ki bu durumlara “belirsizlik” durumları adı verilir.

Belirsizlik durumunda verilen kararlar, kuşkusuz en güç kararlardır. Yöneticiler belirsizliği ortadan kaldırmak için :⁶⁰

- Ya kişisel yargılarıyla karar verirler,
- Veya karar matrisi yardımıyla birtakım karar ölçüleri belirleyerek, kararlarını buna göre verirler.

Karar almayı biz Telafi edici ve Telafi edici olmayan olmak üzere iki modele ayırabiliriz.

Yönetimde farklı faaliyetler esnasında bir sıra farklı kararlar söz konusu olabilir. Bu kararlara aşağıdakileri gösterebiliriz;

- Yenilenmelerine göre kararlar,
- Yapılarına göre kararlar,
- Kapsadıkları süreye göre kararlar,
- İlgili oldukları işletme fonksiyonlarına göre kararlar,
- Bilginin kaynağına ve kullanılan yönteme göre kararlar,
- Dayandıkları bilgi derecesi açısından kararlar,
- Kapsam ve önemlerine göre kararlar,

⁶⁰ Prof.Dr.İbrahim Çil, Karar Modellerinin Sınıflandırılması Belirsizlik Altında Karar Verme, http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/49858/32730/07.hafta_bakv.pdf, 09.05.17

- Karar veren organ açısından kararlar,
- Veriliş biçimlerine göre kararlar,
- Bağılantılı olma durumuna göre kararlar,
- Nitelikleri açısından kararlar.

Yenilenmelerine göre kararlar, yukarıda açıklamasını verdiğimiz olan programlanmış ve programlanmamış kararlar olmak üzere ikiye ayrılır.

İşletmelerde hiyerarşik düzeylere göre karar türlerine örnek olarak aşağıdakileri gösterebiliriz.

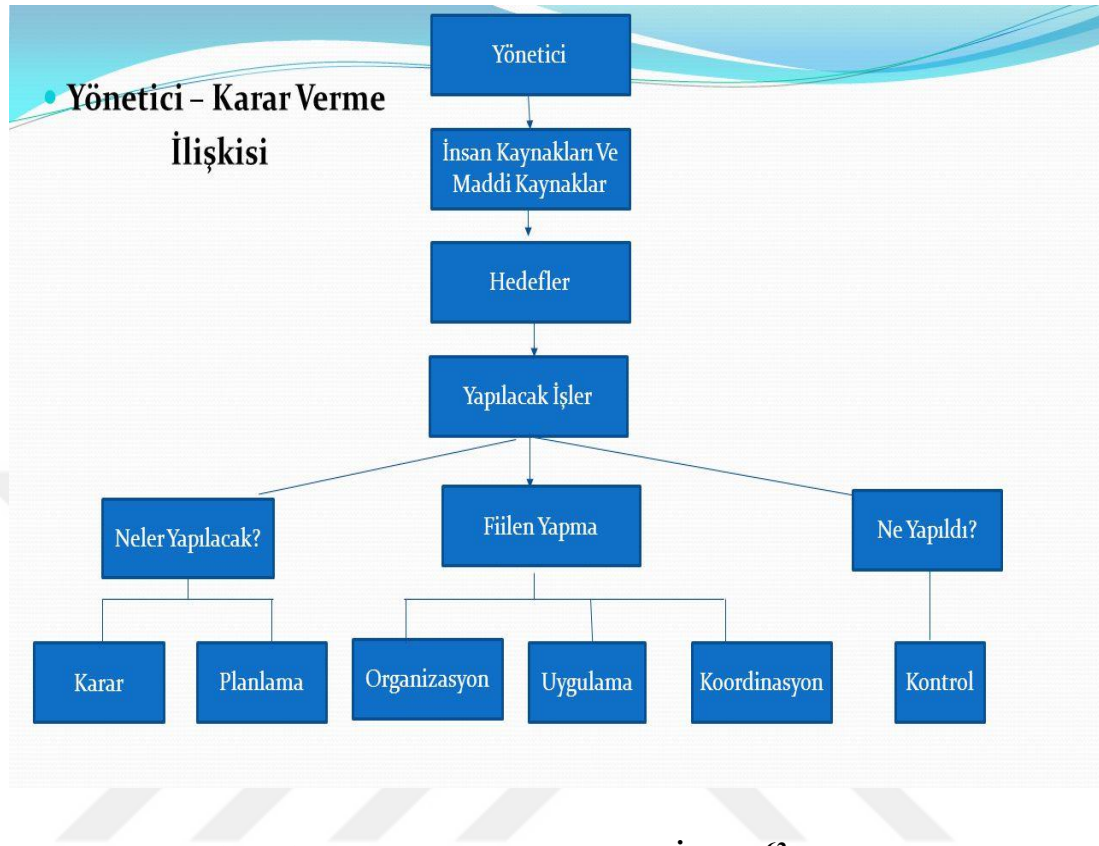
- Kurumsal olan kararlar- yatırım ile ilgili kararlar, eğlimler,tutkular, zevkler, girişim kararlarıdır.
- Stratejik olan kararlar- ürün ve Pazar çeşitlendirilmesine ilişkin kararlar, rakiplerin, müşterilerin sendikaların, v.s. izledikleri ve uyguladıkları politikaların bütünü değerlendirilmekte ve işletmenin bunlar karşısındaki stratejileri ortaya konulmaktadır.
- Yönetimsel olan kararlar- haberleşme, emir ve raporların akış yollarının belirlenmesi, işletmenin yapısını ve bu yapıyı çalıştıracak maddi ve beşeri kaynakların topyekün planlamasını ilgilendiren kararlardır.
- Operasyonel olan kararlar-hiyerarşinin alt seviyesini ilgilendiren eyleme dönük kararlardır. Bu sayede dönüşüm süreci rasyonel biçimde gerçekleştirilmeye çalışılır, yani işletme kaynaklarının en etkili ve verimli biçimde değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ve arzulanan çıktıların elde edilmesi amaçlanmaktadır.⁶¹

2.5. Karar Alma ve Yönetim İlişkisi

Yöneticinin en önemli işi yönettiği işletmeyle ilgili doğru kararın alınmasıdır.. Karar veremeyen yönetici işini yapamaz. Yönetici önce konu üzerinde düşünüp taşınır daha sonra çözüm veya çare diye adlandırılan yol bulur. konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder. Kararsızlık, karar vermeme

⁶¹ Çakır, a.g.e., ss.120

seçim yapmamayı ifade eder. Yöneticilik işinin temelinde karar verme vardır. Bu nedenle karar veremeyen yönetici işini yapamaz.



Şekil 1 : Yönetici – Karar Verme İlişkisi⁶²

Şekil 1 şunu ifade etmektedir. Yönetici belirli hedefleri hayata geçirmek için kendisinin emrine beşeri ve maddi kaynakların verildiği kişidir. İş görenin hangi işin yapılması gerektiğini ve o işi yapma bilmesi için önce yönetici o işin nasıl yapılacağını belirlemelidir. Dolayısıyla yönetici farklı işler arasından bir seçim yapmak zorundadır. Seçilmiş olan bu alternatif yöneticinin kararını ifade edecektir. Seçilen alternatifle ilgili diğer alt düzeyde kararlar planlamayı ifade eder. Böylece personel hangi işi yapacağını bilir.

Globalleşme ve bilgi çağına girmekle karar almanın işletme yönetimindeki rolü ve önemi daha da artmaktadır. Artık günümüzde “yönetici karar vericek ve diğer personel bu kararları uygulayacak” gibi anlayış yerine, kararları, işi fiilen yapanların vermesi, en azından onlarla birlikte kararların verilmesi yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir. Bazen güçlendirme, bazen yalın yöntem ve bazen de kademe azaltma olarak ifade edilen bu eğilim, karar vermeyi, işin fiilen yapıldığı noktalara yaklaştırmayı amaçlamaktadır. Bu eğilim, yetki

⁶² Prof.Dr.TAMER KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta yayıncılık,13.baskı,Beta Basım Yayımlarını Dağıtım A.Ş., Narlıbahçe Sokak Dagma Binası No: 11, İstanbul 2017, s.109.

devri olayından çok daha kapsamlı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Karar verici kim olursa olsun veya hangi kademede bulunmasından asılı olmayarak, karar verme işi bir seçim yapma işidir. Kararın tek bir kişi tarafından veya grup halinde verilmesi bu niteliği değiştirmez.

Karar verme Seçim yapmaya eşittir. Eğer seçim yapılmazsa kaynakların nasıl ve ne için kullanılacağı bilinmeyecektir. Yalnız burada en değerli olan ve geri kazanılamayan bir maliyet unsuru olarak “zaman” işlemektedir. Yönetici tercih yapamamaktadır. Hem amaca ulaşılması gecikmekte, hem de “doğru mu yanlış mı yapılıyor ” bilinmemekte. Böylece kıt kaynaklar bir anlamda israf edilmiş olmaktadır. Bu yüzden “alınan en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir” deşimi yönetim uygulamalarına yerleşmiştir.⁶³

Karar alma ile ilgili işin başka bir yönü daha vardır. Şöyleki, karar veren kişi, bir anlamda, eleştirilmeyi ve faaliyetlerinin değerdendirilmesinin yapılmasını kabul etmiş demektir. Eğer bu karar uygulamaya aktarılmış ve belirli sonuçlar elde edilmiş ise, şüphesiz farklı kişiler bu sonuçları değışik açılardan değerdendirecek ve karar veren kişiyi eleştirebilecektir. Karar verilmediğı halde ise böyle bir durum söz konusu olmaktan çıkabilir. Yine yönetim uygulamalarına girmiş bulunan “iş yapmazsan hata yapmazsın” , “iş yapan eleştirir”, veya “kaçma, karışma, çalışma” gibi deyişleri de karar verme işine bağlamak mümkündür. Karar vermeyen kişi için bu durumlar söz konusu değildir. Dolayısıyla yöneticilikte esas olan durum karar vermedir.

Yönetici karar vermiş olmak için karar vermeyecektir. Karar, “yöneticilik oyunu”nun ana unsurudur. Bu oyunu oynamak için karar verilecektir.

İşletmelerde yönetim ve organizasyon uygulamalarında verilen kararları, farklı kriterlere göre tiplere ayırmak ve gruplandırmak mümkündür. Bu sınıflandırmanın en önemli yararı, hem değışik karar türlerinin sorunlarını daha açık görebilmek, hem de farklı karar türlerinde farklı teknik ve yaklaşımların kullanılabileceğini görmektir.⁶⁴

Yöneticilerin zamanlarının çok büyük bir kısmı karar almakla geçiyor.

Karar almanın sınırları

Yönetici günlük sorunlar üzerinde durduğı kadar, geleceğın olası sorunları üzerinde de düşünmeli, kararlarını ona göre vermelidir. Yönetici kararlarını alırken bunların

⁶³ Prof.Dr. Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliğı, Beta yayımevi(13.Baskı) , İstanbul, Ekim 2011, ss.109-110

⁶⁴ Prof.Dr. Tamer Koçel, a.g.e., ss.110-111

sonuçlarını, yönetim alanı içindeki tüm insanları, hatta kendisini etkileyebileceğini göz önünde tutmalıdır. Yöneticinin verdiği kararlar, yasallar, yasalların tanıdığı yetkiler ve sosyal çevre ile kısıtlıdır. Kararların verilişinde bu sınırlar dikkate alınmalıdır. Kararın verilmesinde, kararı uygulayacak kişilerin durumları ve nitelikleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Bir kurum içinde önemli kararların alınmasında, kurumla kararı oluşturacak kişiler arasındaki ilişkilerin önemi oldukça büyüktür. Kişileri çalışmaya özendiren ve çalışmayı ödüllendiren kurumlarda, kararların daha sağlıklı alınacağına hiç şüphe yoktur. Sağlıklı karar alma bir emek gücünü ifade eder. Bu emeğin bedeli ödeniyorsa üretme de olumlu olur. Bedeli ödenmiyorsa, karar üretme mevkilerine zayıf kişiler gelecek ve bunun olumsuz etkisi kararların niteliğinde görülecektir.

Karar almanın amaçla ilişkisi

Kamu yönetiminde yönetici, kendisine verilen genel amaç içinde buna varmak için gerekli hedef ve yolları çizen, bu amaç , hedef ve yolları gerçekleştirmek için uygun bir plan yapan , amacı gerçekleştirecek örgütleri, amaç doğrultusunda yönlendiren ve yöneten , amaca en uygun kaynakları bir araya getiren örgütün çalışmasını ve kaynakların kullanımını izleyen ve denetleyen bu izleme ve denetleme sonunda amaçtan sapmalar ya da amacı engelleyen konular varsa bunların düzeltilmesini sağlayan ya da düzeltilmesi için gerekli önlemleri alan bir kişidir.

Kararı etkileyen öğeler

Yöneticinin bütün bu çalışmalarını ve yönetim işlevleri içinde verdiği kararları şunlar etkilemektedir.

- yöneticinin edindiği bilgiler. Bunlar, yönetim işlevlerini yürütebilmek için gerekli hukuki, teknik, ekonomik, yönetsel ve sosyal bilgilerdir. Kararların en sağlam dayanağı , bunları gerçekten özümsemek koşulu ile, bu bilgilerdir.
- Yöneticinin davranış özellik ve alışkanlıkları. Bunlar, yönetsel işlevlerin uygulanışında, yöneticinin kendi karakter yapısından doğan ya da sonradan , eğitim ve etkilene yoluyla elde edilen ve uygulamadaki farklılıklara neden olan psiko-sosyal davranışlardır. Sorunların algılanmasında , davranış biçiminin büyük bir payı vardır.

- Çevresindekilerin ve halkın durumu, davranışları ,insan ilişkileri. Yöneticinin çevresini oluşturan ast ve üst memurların, halkın, çeşitli kuruluş ve grupların eğilim ve çıkarları, karakter yapıları, yaşantıları , tepkileri, gereksinimleri ve bunlardan doğan davranış biçimlerine karşın alınan önlemleri, biraz daha ayrıntılı bir şekilde görelim.⁶⁵

Yöneticilerin güçlerini artırmak için başvurdukları taktikler.

Dubrin'e göre yöneticilerin güçlerini artırmak için başvurdukları başlıca yollara aşağıdakileri gösterebiliriz.

- 1) Daha güçlü kişilerle iş ilişkileri kurmak ve bu ilişkileri geliştirmek.
- 2) Farklı görüşlere sahip olan kişilerin bazı görüşlerini benimseyip, onları kendi tarafına çekmek ve karşı blokları parçalamak.
- 3) Gizli ve önemli bilgilerde manipülasyonlar yapmak.
- 4) Örgütsel amaçlara ulaşmak için çabuk ve önemli sonuçlar göstererek, insanları ve grupları kendi tarafına çekmek.
- 5) Başkalarına yardımda bonkör davranarak, onlardan da aynı karşılığı beklediğini ima etmek veya hissettirmek.
- 6) Kesin olarak hiç bir tarafa bağlanmamak ve fabianist gibi davranmak.
- 7) Birden bire sonuca varmayarak, adım adım sabırlı şekilde hareket ederek sonuca doğru ilerlemek gerek.⁶⁶

Yönetimin karar alma sürecini temel alarak inceleyen ünlü bilim adamı H.A.Simon, bir bakıma “yönetme faaliyeti” ile karar verme’yi eş anlamlı olarak görmekte ve karar sürecinin yönetimin kalbi olduğunu ifade etmektedir. Gerçekten yöneticiler meydana gelen sorunları çözümleyecek kararlar vererek maaşlarını kazanırlar; ayrıca bu doğrultuda devamlı olarak geleceği tahmin etmeye ve problemleri önlemeye çaba sarfederler.

Karar alma aynı zamanda çatışmaları çözümüledir; zaten yöneticinin iş hayatında sık sık karşılaştığı sorunlardan biri çatışmadır. Genellikle bir sorunla ilgili olarak düşünce,

⁶⁵ Ziya Çoker Vali(E), Yönetim ve Siyaset, Bir Valinin İl Yöntemine İlişkin Görüş ve Falları, Kazancı Matbaacılık Sanayii A.Ş., İstanbul, ss. 139,140.

⁶⁶ Eren, a.g.e., ss.394

görüş yargı ve gerçekler bakımından aykırılıklar ve uyuşmazlıklarla karşılaşıldığında, yönetici konumundaki kimse, kendisine bağlı grupta koordinasyonu ve işbirliğini sağlayabilmek için bir karar verme mecburiyetindedir. Çalışmaların ortak amaca doğru etkili ve verimli bir biçimde yapılabilmesi için ihtilafların, fikir ayrılıklarının giderilmesi gerekir.⁶⁷

2.5.1 Stresin Karar Almada ve Yönetim Üzerinde Etkisi

Günümüzde yaşamın kaçınılmaz bir gerçeği olan stres, bireyin içinde, çevreden gelen etkilere karşı uyum sağlamasını gerektiren ve bireyde gerilim yaratan herhangi bir değişiklik olarak ifade edilebilir. İnsanların stresle karşı karşıya kalmaları en çok çalışma alanında olmaktadır. Stres; ısı, ışık,aşırı ses, çok fazla ya da çok az sorumluluk ve çok fazla ya da çok az denetim neticesinde meydana gelir. Stresli ortamda bireyler aynı tepkiyi göstermezler. İş başarma arzusu yüksek olan bir bireyi işle ilgili gerilim motive ettiği bir halde;bu durum başka bir bireyin saldırganlık, iş yapmama gibi tepkiler göstermesiyle sonuçlana bilir.

Stres her zaman olumsuz olarak nitelendirilmeyebilir. Özellikle iş ortamlarında çalışanın becerisine ve iş görme gücüne yardımcı olan bir coşku, bir enerji şeklinde çalışana yararlı da olabilir. İlmli stres altında iş görenlerin daha fazla performansla çalıştıkları bazı uzmanlar tarafından savunulmaktadır.

Stresi oluşturan faktörler

- Mesleki farklılıklar

Çalışanların işteki rolleri onların yaşamış oldukları stresin derecesi üzerinde çok önemli bir etki yaratmaktadır.

Genellikle yüksek stresli işlerde çalışanların, işleri üzerinde kontrolleri düşük oluyor ve acımasız bir zaman baskısı altında çalışıyorlar⁶⁸

1.Rol belirsizliği

Rol belirsizliği bireylerin kendi rolleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları zaman yaşanan bir durumdur. İş tanımının belirsizliği farklı şekillerde oluyor. Bunlar;

⁶⁷ Prof. Dr. İsmet Mucuk, Modern İşletmecilik ,(8.Baskı), Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 189-190

⁶⁸ Prof. Dr. M. Şerif Şimşek, Prof. Dr. Tahir Akgemici, Prof. Dr. Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, (7.Baskı), Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara, Eylül, 2011, ss.327-330

“beklenen performansın bilinmemesi , bu beklentilere nasıl ulaşılabileceğinin belirsizlik taşıması ve işe ilişkin davranışın nasıl sonuç vereceğinin önceden bilinmemesi” şeklinde sıralanabilir.

2. Rol çatışması.

Bu, aynı zamanda ortaya çıkan iki ya da daha fazla olayın baskısı olarak tanımlanır. Örneğin birçok yöneticiye rapor vermesi gereken sekreterin, hangi yöneticinin işini daha önce yapacağına karar verememesi rol çatışması içine girmesine neden olur.

- Aşırı İş Yükü veya Az Çalışma

Bireylere belli bir zamanda yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesi, aşırı iş yüküdür. Bu durum bireylerde miktar, kalite ve performans arasında sıkça çatışma ortamı yaratır.⁶⁹

Stres ve Verimlilik

Stresin iş verimliliği üzerinde olumsuz etkisi olmakla yanaşı aynı zamanda olumlu da etkisi vardır. Yani, stresin düşük olduğu ortamlarda verimlilik genellikle düşük olmaktadır. Bu yüzden de verimliliği yükseltmek için stres düzeylerini ve yoğunluğunu arttırmakta fayda vardır. Stres bireyin daha çok bilgi ve becerilerini ortaya koymasına sebep olur.

Stres Yönetimi Eğitimi

Örgütsel stresle başa çıkabilmek ve onun olumsuz etkilerini azaltmak için bazı araştırmalar ileri sürülmüştür.

- Örgütte çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmak veya azaltmak
- Bireylere stresle başa çıkabilme yollarını öğretmek

Bu eğitimde, bir grup çalışanların yaptıkları işin içeriğinden asılı olarak yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilir. Bireylere aynı zamanda stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretilir. Bunlar da daha çok rahatlama egzersizleri, biyolojik geri beslenme ve bilişsel yorumlamadır.

⁶⁹ Prof. Dr. M. Şerif Şimşek, Prof. Dr. Tahir Akgemici, Prof. Dr. Adnan Çelik, a.g.e., ss.330-338

Mesleksel stresi azaltmada en popüler yaklaşımlardan biri de çok yoğun baskı altında olan işgörenlere yapılan psikoterapi veya bireysel rehberlik hizmetleridir.⁷⁰

Biz hayatımızda her zaman belli kararlar vermeye ihtiyaç duyarız. Çoğu zaman bizler son kararı vermeden önce geçmiş deneyimlerimizin tüm kötü ve iyi taraflarını göz önünde bulundurarak karar veririz. Ancak, psikolojik araştırmalar gösterdi ki, bilişsel stres, dikkat dağıtıcı olarak mantıklı ve rasyonel karar verilmesine doğrudan etkide bulunur.

Psikologlar Jane Raymond ve Bangor İngilterede Bangor Üniversitesinde bilişsel stresin karar vermeyi nasıl etkilediğini araştırmışlar. Bu çalışmada, katılımcılar basit bir oyun oynamışlardır. Onlar iki resim arasında seçim yaparak para kazandılar. Onlar seçim yaptıktan hemen sonra, kazandılar mı yoksa kaybettiler mi belli oldu. Her bir görüntü her zaman aynı sonuç ile ilişkili olur. Deneyin bir sonraki aşamasında, gönüllülere ayrı ayrı seçtikleri resimler gösterildi ve onlardan bu resmi daha önce görmüş olup olmadıklarını belirtmeleri istendi. Diğer zamanlarda gönüllülerin dikkati bozulup dağılmazken, bu görev sırasında bazen dalıp gittiler. Psikolojik çalışmaların sonuçları gösterdi ki, dikkatin dağıtılması karar alınmasını doğrudan etkilemektedir. Gönüllülerin dikkatinin dağılmadığı an onlar, onları kazandıran veya kaybettiren görüntüyü tanımak eğilimindeydiler. Ancak, onlar başka bir şeyle uğraştıkları zaman, dikkatinin dağıldığı an gönüllüler yalnızca kazandıran görüntüyle bağlantıdaydılar. Psikolojik araştırma sonucuna göre, stres zamanı karar kabul etmeye mecbur olduğumuzda “geçmişte yararlı olan olayları göz önünde bulundururuz ama o düşüncelerin negatif sonuçlar doğurmasını gözden geçiririz”. Başka bir deyimle söyleyecek olursak, stresli halimizde irrasyonel sapmalar önceki ödüllere giden yolu göstererek düşüncelerimiz üzerinde etkili olmaktadır.⁷¹

İş kazaları dedikte, birtakım dış ve iç etkenlerin bir araya gelmesi ile, işin yapılması anında oluşan ve önceden planlanmamış zarar verici herhangi bir olaydır. Kişisel etkenlerden dolayı ve aynı zamanda ruhsal bedenlere dayanarak ortaya çıkan kazaya neden olma özelliklerinden önemli bir kısmı, stres durumlarından kaynaklanmaktadır.

⁷⁰ Prof. Dr. Enver Özkalp, Prof. Dr. Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, (6.Baskı), Basım Yayınları, Bursa, 2013, ss. 396-397

⁷¹ Psikolojik Yardım, Karar verme üzerinde stresin etkisi, Moskova, 2006, <http://www.psychol-ok.ru/lib/intpsy/intpsy2009/intpsy200909.html>, 10.06.2017

Stres hem psikolojik, hem de fiziksel olarak rahatsızlıklara yol açacağından performansın düşmesinde etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmakta ve çalışanın içinde bulunduğu örgütün verimini negatif yönde etkilemektedir.⁷²

Davranışsal Tepkiler

Stresli zamanlar çoğu zaman kişiye, fazla düşünme süreci bırakmaz; acil olarak karar verme gereği vardır. Bu karar, genellikle eğitim ve tecrübeye dayalı olarak verilir. Eğer yanlış bir karar verilmişse, daha fazla stres yaşanacak, doğru karar verilmişse ise belli bir ölçüde rahatlama sağlayacaktır.⁷³

2.5.2. Duygusal durumların Karar Almada ve Yönetim Üzerinde Etkisi

İnsanlar çok karmaşık varlıklardır. Bu yüzden, insanın yapısının çözümü noktasında, bir çok kişi farklı çıkarım ve tanımlamalar yapmıştır. Bazıları “İnsanlar temel iyidir” derken, bazıları ise, “Ortalama kişi sorumluluktan kaçır.” şeklinde bir yaklaşım getirmektedir.

Diğer yandan, davranış bilimciler bireyleri, tezatlı nitelendirmelerden oluşan modellerle tanımlamaktadır.

Aşağıda, bireysel farklılığın formüle edilmesindeki modeller, çok popüler olan bazı tanımlamalar yapılacaktır.

Bu iki modeller: Akılcı-duygusal, davranışçı-hümanist, ekonomik-kendini gerçekleştirme, X-Y modellerdir.

Akılcı ve duygusal modeller

Bazı teorisyenler bireyleri, bilgisayar gibi özelliklere sahip, oldukça akılcı varlıklar olarak görmektedir. Bu düşünceye göre karar verecek olan kişi, konu hakkında mümkün olan bütün bilgileri toplar, analiz eder, faaliyetleri geliştirir, her bir faaliyetle ilgili maliyet kar oranı belirler. Sonra en fazla kar getirecek veya faydayı sağlayacak teklifi seçer. Rasyonel model: insanları, düşünen , akılcı hesaplar yapan varlıklar olarak görmektedir.

Karşıt uç bir model de , insanın duygusal olduğunu varsayan modeldir. Bu modeli Freud taraftarları savunmaktadır. Bunlara göre: insanların davranışları, bilincinde olmadıkları

⁷² Sökmen, a.g.e., ss 250

⁷³ Adnan Ceylan, Yönetimde İnsan ve Davranış, (3.Baskı), Kuşak Matbaası Yayınevi, Tuzla, Mart, 2014, ss.182

duygusal tepkiler tarafından kontrol edilmektedir. Bu yaklaşım Freud'un, kişiliği oluşturan üç alt sistem görüşüyle ilgilidir.⁷⁴

1)Alt ben; ham, ilkel ve içgüdüsel güdülerden (itki) oluşmaktadır, sürekli olarak haz ve zevk arar.

2)Ben; Freud'un kişilik anlayışında, bilinçli ve mantıklı kısımdır; gerçeklerin yorumlanmasında, zeka ve nedenleri kullanır.

3)Üst ben ise; doğru ve yanlışın belirlenmesine rehberlik eden bilinç olarak ortaya çıkmaktadır.

Freudcular, kişiliğin bu üç alt sistemi arasındaki sürekli çatışmaların insanların temelde duygusal(irrasyonel) olmalarına neden olduğunu savunurlar.

Davranışçı ve İnsancıl Modeller

Bazı araştırmacılar, bireylerin davranış terimleriyle tanımlanabileceğine inanmaktadırlar. Bu teorisyenler, düşünce ve duygulardan ziyade, yalnızca gözlemlenebilen davranışlar üzerinde durmuşlardır. Davranışçı model çok radikal biçimde, bütün davranışların çevre tarafından belirlendiği görüşünü savunmaktadır.

Hümanistler bireyi bilinçli olarak, duygusal dürtülerle davranabilme yeteneğine sahip kişiler olarak görmektedirler. Bu görüşlerine göre insanlar, büyük ölçüde kendi kaderlerine etki edebilirler ve onların var olan potansiyelleri inkar edilemez. Davranışçı modelin aksine bu model, görüşlerin ampirik araştırmalarla kanıtlanmasına da büyük ölçüde ümit ve beklentiler önermektedir. Bununla beraber insancıl model, insanların kompleks varlıklar olduğunu, sadece gözlemlenebilen olayları analiz ederek, bireysel davranışı açıklama çabalarının yetersiz olduğunu vurgulamaktadır.

Ekonomik ve Kendini Gerçekleştirme Modelleri

Ekonomik model, bireyleri temelde ekonomik yönelimli varlıklar olarak görmektedir. Rasyonel varlıklar, akıllarını kullanarak küçük bir çabalamada, ne kadar tatmin elde edeceklerini veya gerektiğinde bir rahatsızlıktan ne kadar kaçınabileceklerini tam olarak

⁷⁴ Ceylan, a.g.e., ss.32

hesaplayabilirler. Ekonomik insan doğal olarak rekabetçi, temelde kendisini ilgilendiren çor yaşam savaşında akılcı bir şekilde diğerlerine karşın galip gelir.⁷⁵

Kararlara katılım(motivasyon)

İş görenlerin örgüt veya bölüm içinde verilen kararlara ortak olması ve katkı vermesidir. Ortak fikirlerin uygulanması hem daha kolay, hem de etkili bir özendirme aracıdır. Başarılı bir yönetici, alınacak kararlarda iş görenlerinin fikirlerinden ve önerilerinden en üst seviyede yararlanmasını bilir. İş görenler, kendileri doğrudan kararlara katılabilecekleri gibi, aralarından seçtikleri temsilcileri aracılığıyla da söz sahibi olabilirler. Karara katılma, çalışanlara moral ve motivasyon sağlar.⁷⁶

Ruhsal dünyamızın ayrılmaz bir parçasıdır duygularımız. Duygusuz insanın makineden bir farkı yoktur. Bununla birlikte örgütsel davranışın son yıllara kadar ilgili alanının dışında kalmıştır. Bu nedenlerden birincisi, uzun yıllar boyunca insanın uçsal bir varlık olduğu ve duygularını işine karıştırmaması gerektiği inancıdır. İnsanları duygularından arındırmak olanak dışıdır. İkinci neden ise duyguların her türünün örgütsel davranış için yıkıcı ve bozucu olduğu inancıdır. Bu inanca genellikle çalışanların işini yapmada yeteneğini engelleyen olumsuz duygular sebep olmaktadır.

Duygular bağlamsal nesneye olan dikkati yitirdiğinde ruh haline dönüştürler. Örneğin, iş yerinde bütün günü bizi rahatsız eden müşteriye kızarız. Mesai sonu eve gittiğimizde “ bu gün havamda değilim” diye ruh halimizi açıklarız. Ruh halimizle duygularımızı bir kişiye ya da olaya yöneltmemekle normal ve dengeli duygular içinde olmadığımızı anlatmaya çalışmaktayız.

İrving jains, karar vericinin yansızlığını ya da nesnelliğini etkileyen iki tür duygusal durum bulunduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi bilinç alanına geçebilen bilinç öncesi duygusallık kaygılarından, diğeri ise bireyin farkına bile varmadığı savunma gereksinimlerinden kaynaklanır; bunlar hem yerleşmiş duygusal eğilimleri hem de anlık bilinçli duygusal dürtüleri kapsamaktadır. Bireyin farkına varmadığı savunma gereksinimleri bireyin davranışlarını etkileyen karakter yapısındaki zayıflıkları yansıtır. Çoğu zaman önderler kendilerini Süpermen olarak görüp bu tür kararlar alarak hayal kırıklığı yaratabilirler. Örneğin Hitler ikinci dünya savaşında, çoğu zaman kararlarını nesnel askeri

⁷⁵ Ceylan, a.g.e., ss.33,196

⁷⁶ Doç. Dr. Alptekin Sökmen, Örgütsel Davranış, (1.Baskı), Detay Yayınevi, Ankara, 2013,ss. 117

strateji ve taktiklere göre değil, zayıflık belirtilerinden kaçınmak isteyen bilinçsiz savunma gereksinimlerine göre verdiği için Almanlar çeşitli cephelerde gereksiz kayıplar vermek durumunda kalmışlardır. Anlık bilinçli duygusal kararlara örnek olarak ise, birinin tutum ve davranışlarına kızarak nesnel olmayan kararlar verme durumu gösterilebilir. İnsanlar çoğu kez tehdit edici ve hoşla gitmeyen gerçekleri kabullenmezler, gözden kaçırırlar ya da reddederler. Savunma gereksinimi sonucu hoşla gitmeyen bu tür bilgilerden kaçınan bir yöneticinin, astları tarafından bu tür bilgilerin ondan saklanmasıyla, körlükleri güçlendirilmiş olur.

Duygusal durumlar dış çevre ile etkileşim içinde.

İşadamı veya girişimci işin normal akışı esnasında Üç temel alanda etkileşimleri gerçekleştirebilir:

- Tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve düzenleyici otoriteler ile yani, dış ortam ile;
- İşletmenin çalışanlarıyla yani, iç ortam ile;
- Kendisi ile;

Tedarikçilerle Etkileşim

Burada çevre ile etkileşime giren girişimciler en başlıca görmekte oldukları iş için bir taraftanda kendi firması için olumlu bir izlemi oluşturmakta iken, diğer taraftanda - karşı taraflardan istenen sonuçları elde etmektedir. Bu yüzden de kendileri için uygun olan kararı almak ve burada bilinçli veya bilinçsiz belirli bir ruh hali yaratmak için psikolojik yöntemler kullanırlar ve onların kendi amaçları için-doğru olan kararı almasını teşvik ederler.⁷⁷

2.6. Karar Almada Kullanılan Teknikler

Karar alma belli başlı üç safhayı kapsar: Karar verilecek olayın bulunması; mümkün hareket tarzlarının bulunması; bu hareket tarzlarından birinin seçilmesi. Başka bir deyişle karar alma, çok taraflı bir olay içinde bulunarak bir seçim yapmaktır. Olay tek yönlü olursa bir olay içinde bulunup bir seçim yapma söz konusu olmayacağından karar verme durumu görülmez. Buna göre karar verme işlemi şöyle açıklanabilir:

⁷⁷ Dr. Halil Can (Editörlüğünde), Dr. Öznur Aşan, Dr. Eren Miski Aydın, Örgütsel Davranış, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2006, ss.90-91, 390

1.Bir şahıs, veya bir grup şahıslar için tercih etmek veya maksada uygun bir konu seçmek durumu vardır.

2.Bu şahıslar,hadiselerin muhtelif yönleri ile karşı karşıyadırlar. Bu yönlerden bazıları, onlar için iyidir, isteklerine yakındır, diğer bazıları ise onlar tarafından arzu edilmemektedir.

3.Yine bu şahıslar,karşılaştıkları ve seçimini yapmak zorunda kaldıkları konu ile yetinmeyip, bu konulardan en iyisini aramaktadırlar.

Aynı maksatla çalışan bir çok insanı düşünecek olursak; herbirinin seçeceği konular birbiriyle çatışacak ve en iyi olan netice de bu çatışmanın sonunda bir uzlaşma neticesi olarak ortaya çıkacaktır.

Bir an için, bu uzlaşmanın sağlandığını kabul edelim bu takdirde ilgililer şu iki işlemle karşı karşıya kalacaktır.

1.Hadisenin, mümkün olan her yönünün neticesini tahmin etmek.

2.Tahmin edilen neticenin en iyisini tespit etmek .

Bu işlemlere bir misalde bakarsak;

Bir istihsal konusunda n tane işin olduğunu ve her birini m tane makinanın ya birinde veya hepsinde tamamladığını, ayrıca her istihsal işleminin neticelenmesi için de, lüzumlu olan vakti ölçebilme imkanının bulunduğunu farz edelim.

Prensip olarak bütün mümkün neticelerin tetkik edilebileceği ve en kısa süreyle olanının seçilebileceğinin Kabul edilmesi halinde,

Böyle bir işte $(n!)^m$ tane mümkün netice vardır.

Tablo: 3 Karar Alma İçin Geleneksel Ve Modern Teknikler⁷⁸

KARAR TİPLERİ	KARAR ALMA TEKNİKLERİ	
	GELENEKSEL	MODERN
Programlı: Alışlagelmiş, yinelenen kararlar. Bu kararları yürütmek için kuruluş özel işleri geliştirir.	1. Adet Yazılı usuller: Standart işletme usulleri 2. Kuruluş yapısı: Ortak umutlar Tali amaçlar sistemi İyi tanımlanmış bilgi haber kanalları	1. Yöneylem Araştırması: Matematik analiz modeller 2. Elektronik Bilgi İşlem
Programsız: Bir kerelik, yeni usul ancak arkası gelmeyen politika kararları. Genel problem çözümleme usulleriyle yürütülür.	1. Kanaat, sezgi ve yaratıcılık 2. Pratik tecrübeye dayanan karar 3. İcra edenlerin seçimi ve eğitimi.	Aşağıdaki hususlara tatbik olunan heuristic problem çözme tekniği: a. Karar veren insanları eğitme b. Heuristic bilgisayar programları yapma.

Tablonun sol tarafı en azından piramitlerin yapımından bu yana anlaşılmış ve kuruluşlarda tatbik olunmuş yöntemleri temsil eder. Bunlar geleneksel yöntemlerdir.

Programlı kararlar için adet en genel ve en geçerli tekniktir. Kuruluş üyelerinin kollektif hatıraları, gerçek bilgi, alışlagelmiş ustalıklar ve işletme usullerinin zengin kaynağıdır. Yeni üyelerden de aynı şekilde hareket etmeleri beklenir. Bunun için eğitimden geçerler ve tecrübe sahibi olurlar.

Standart işletme usulleri adetlere çok benzer. Ancak adetler merkezi sinir sistemine kayıtlı bulunurken diğeri resmi, yazılı ve kayıtlı programlar olarak başlar. Standart işletme usulleri, yeni üyelerin işletmenin alışlagelmiş modellerine göre şartlanmasını ve bu alışlagelmiş modellerin incelenip, tadil edilip, geliştirilebilmesini sağlar.

Kuruluş yapısının kendisi, karar verme programlarının kısmi bir görüntüsüdür. Gerçekten kuruluş yapısı hangi üyelerin ne tip kararlar için sorumlu olduğu yolunda varsayımları ve ne beklediğini tespit eder; kuruluşun belirli kısımlarının çevresini

⁷⁸ Ahmet Çakır, Başarılı İletişimde Düşüncenin Gücü, Moralite Yayınları, İstanbul, Mayıs 2004, ss. 125-129

göz altında tutacak ve önemli olayları uygun karar noktalarına ulaştıracak istihbarat sorumlulukları tespit eder. Geçmişte programlı karar vermenin geliştirilmesi için şu teknikler üzerinde durulmuştu: Eğitim programları ve planlı görev değişimleri ile iş alanlarının adet, beceri ve bilgisini geliştirme; standart işletme usullerini geliştirme ve bunlara bağlılığı sağlama; kuruluşun kendi yapısını tadil etme, tali amaç yapısı, sorumlulukların tahsis edilmesi.

Bu tür tekniklerin gelişme tarihi yazılmamıştır. Ancak belirli yenilik devreleri bu gelişmeye ışık tutabilir. İlmi yönetim hareketi ve özellikle yenilenen iş için standart yöntemlerin geliştirilmesi bu yenilik devrelerinden biridir.⁷⁹

Karar almada etkili olabilmek için uyulması gereken çeşitli ilkeler vardır. Bu ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Karar alma, eldeki alternatifler arasından en uygununu seçerek, en etkili hareket biçimini bulma işlemidir.
- Karar almadan önce, bulunmuş olan alternatifler tanımlanıp, benimsenerek geliştirilmelidir. Karar vermede ön bilginin gereği, o kararın önemine bağlıdır. Bir bardak çay için verilecek kararın önem derecesi ne kadar düşükse, işletmede alınacak bir yatırım kararının önem derecesi de aksine o kadar yüksektir. Önem derecesi yüksek olan kararlarda ön bilgi ve araştırmalar ağırlıklarını büyük ölçüde ortaya koyarlar.
- Alınacak karar için gerekli olan bilgi önceden saptanmalıdır. Burada üzerinde durulacak önemli nokta, alınacak kararın kazanç veya kayıp olarak paraca değerinin ne olacağı konusudur. Bu değer yüksek olması durumunda, karar almada ön bilgilerin elde edilmesi büyük önem taşır.
- Karar almanın bir süreç veya geniyöntem uygulaması olduğunun bilinmesi gerekir. Yerinde karar almak isteyen bir kimsenin, öncelikle karar almanın ne olduğu, ne olmadığı hakkında bir düşüncesinin olması gerekir. Ki, işi bilerek yapmanın sağlayacağı olumlu sonucu elde edebilsin. Bir kimsenin karar alma yeteneğini geliştirmesi için

⁷⁹ Ahmet Çakır, Başarılı İletişimde Düşüncenin Gücü, Moralite Yayınları, İstanbul, Mayıs 2004, ss. 125-129

göstereceği çabalardan ilki, karar almanın ansızın ortaya çıkmayacağını, sistemli bir gelişme eğilimi olan bir süreç niteliği taşıyacağını önceden bilmesidir.⁸⁰

Programsız kararlar için geleneksel teknikler.

Kuruluşlarda yöneticilerin programsız kararlarını nasıl verdiğini sorunca, “kanaatleri” olduğu ve bu kanaatin tecrübe, feraset ve sezgiye bağlı olduğu söylenir. Bir fenomeni isimlendirmek onu açıklamak değildir. Bunu gibi burada da bir fenomenin ismini görüyoruz ama karar verme işleminin nasıl yapıldığını göremiyoruz.

Programsız karar verme yakın geçmişe kadar katiyetle anlayamadığımız psikolojik işlemlere bağlıdır.

Düzenli düşünme eğitimi programsız karar vermeyi geliştirir. Askerlikte kullanılan “durum analizi” bu tür eğitim örneğidir. Ancak bu gelişme oldukça sınırlıdır. Karar verme yeteneyi diğerlerinden çok fazla gelişmiş kişiler varkır ki, böyle yetenekli kişilerin titiz seçimine güvenilir.

Seçim teknikleri 2 çeşit eğitim ile desteklenebilir :

- Kuruluşa girmeden önce temel prensiplerde mesleki eğitim görme,
- Planlı yer değişimi (job rotation) ve tecrübe ile eğitim. İnsan öğrenen bir varlıktır. Kuruluşlarda programsız karar vermeyi geliştirmek için eğitim ve planlı tecrübeyi araç olarak kullanabiliyoruz.

Teşkilat yapısının uygun dizaynı hem programlı hem de programsız karar verme için önemlidir. Kuruluş dizaynının önemli bir prensibine “Gresham’ın planlama kanunu” denilmektedir. Buna göre programlanmış faaliyet programlanmamış faaliyeti saf dışı eder. Eğer bir yöneticinin, programlı ve programsız karar verme sorumluluklarının karışımını kapsayan bir görevi olursa, programlıya programsız pahasına ağırlık verilecektir.

⁸⁰ Prof.Dr. İlhan Cemalcılar, Prof.Dr.Doğan Bayar, Doç.Dr. İnal C.Aşkun, Doç.Dr.Şan Öz-Alp, İşletmecilik Bilgisi,(Gözden geçirilmiş yeni baskı), Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını,No:122, Ankara,1976, ss.110-111

Bu durumda programsız karar verme ile ilgilenecek bazı kuruluş birimleri ve sorumlulukları kurulup bu sakınca giderilir. Başka bir deyişle programsız faaliyet, yenilenen faaliyetin baskısından bu hususta ihtisaslaşmış kuruluş birimleri tesis ederek korunabilir.⁸¹

Karar almada üç tekniği göstere biliriz.

- Normal Grup Tekniği

Beyin fırtınası yada bir başka şekilde üretilen çok sayıda görüşü eşit katılım sağlayarak önem sırasına göre sıralamaya nominal grup tekniği denir. Burada grubun üyeleri arasında etkileşim oranı çok fazla düşüktür.

Tekniğin uygulanması aşağıdaki şekildedir.

- 1)Beyin fırtınasında üretilen görüşler liste haline getirilir.
- 2)Her görüşe bir harf yada sıra numarası verilir.
- 3)Grup üyelerinin görüşleri puanlanır.s
- 4)Puanlar toplanır.
- 5)Puan sırasına göre en büyük puandan başlayarak sıralanır.

- Çoklu Oynama Tekniği

Çoklu oynama tekniği uzun bir liste halindeki görüşlerin, sistemli bir oylama tekniği ile yönetilebilir sayıda görüşlere indirgenmesidir. Böylelikle grup halinde üretilen görüşlerden hangilerinin daha öncelikli olduğu ortaya çıkmış olur.

Bu tekniğin uygulanması aşağıdaki sırayla olur.

- Beyin fırtınasında üretilen görüşler liste haline getirilir.
- Her görüşe bir harf yada sıra numarası verilir.
- Grup üyelerinin listeden görüşlerin üçte birini seçmeleri istenilir.

⁸¹ Prof. Dr. Osman Yozgat , İşletme Yönetimi, Nihad Soyar- Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları Nr.258, İstanbul,1975, ss.125-129

- Görüşler sıra ile oylanır.
- Grup sayısına bağlı olarak az oy alan görüşler listeden çıkarılır.
- Puan sırasına göre görüşler yeniden sıralanır.
- Bu işlemler istenilen görüş sayısı kalıncaya kadar tekrar edilebilir.
- Hedef Saptama Tekniği

Bir organizasyondaki süreçleri, bir başka organizasyondaki benzer süreçlerle karşılaştıran bir ölçüm yöntemidir.⁸²

Karar Alma Etkinliğini İyileştirme Yolları

Karar alma etkinliğini iyileştirmek için bazı teknikler kullanılır ve bu tekniklerden aşağıdakileri gösterebiliriz.

- *Bir Şeytanın Avukatını Tayin Etme;*

Bu şahıs grup tarafından verilecek kararlarda meydan okuyucu alternatifler belirleme rolünü üstlenmektedir. Şeytanın Avukatı sorunun çözümü gerçekleşmeden önce grubu bazı varsayımlar ve meydana gelebilecek durumlar hakkında yeniden düşünmeye zorlayarak grubu alternatifleri ve akla gelmeyecek gelişimleri önceden görerek geniş görüş açısından değerlendirilmesini ve kararın daha nitelikli ve uzak görüşlü olmasını sağlamaktadır.

- *Birden Fazla Şeytanın Avukatı Tayin Etme;*

Bu teknik yukarıda açıklanan tekniğin benzeridir. Ancak burada aynı rolü oynayan birden çok sayıda kişi ortaya attıkları varsayımlarla grubun sorunlar üzerinde daha ayrıntılı düşünmesi sağlanmaktadır. Amaç yine kararı zenginleştirmek, ileride ortaya çıkabilecek durumsal gelişimlere kolayca uyarlanmasını sağlayacak esnekliği ve görüş açısına kavuşturarak nitelik kazandırmaktır.

⁸² Burak Ercvan, Problem çözme ve karar verme teknikleri, <https://www.slideshare.net/BurakERCVAN/problem-cozme-ve-karar-verme>, 10.09.2017

- *Beyin Fırtınası (Brainstorming);*

Osborn tarafından sorun çözümünde ve yeni fikirlerin yaratılmasında yararlanılan yaratıcı karar verme tekniğidir. Serbestçe fikir üretme, alternative yaratma yoludur. Burada fikir sayısı kadar kalitesi de önemlidir.

Ortaya atılan fikirler;

- Kesinlikle elıştırılmemeli;
- Fikirler üzülmemeli;
- Fikirlere ilişkin sahibine soru sorulmamalı ve tartışmamalı;
- Ortaya atılan fikirlerden yararlanıp yeni fikirler yaratmaya çalışılmalı, amaç yeni fikir üretimini teşvik etmek, engellememektir. “Hiç kimse yalnız başına fikir üretemez. Her üretilen fikir başkalarının daha önce ya da şimdi ortaya attığı görüşlere dayanır.” teması vurgulanmalıdır.

Beyin fırtınasında bir grup toplantısı söz konusudur. Grubu oluşturan üyeler 4-7 kişi arasında değişir. Konuşmaları bir raportör kaydeder. Önce yararlı olmayan fikirler, sonra çok ilginç ve ilham kaynağı olurlar. Konuşmalar kasede de alınabilir. Toplantı süresi 30-45 dakikadır.⁸³

- *Gordon Tekniği;*

Beyin fırtınasına benzer, 5-7 kişiliktir grup. Bu grup değerlendirmeyi yapmaz. Ele alınıp konuşulan sorunun gerçek niteliğini grup lideri bilir. Çünkü çok kısa sürede ve yüzeysel bir çözüm istenmektedir.

Gerçek hayatta sorun hakkında en ince detaylara kadar bilgi sahibi değildir. Grup lideri sorun ile ilgili genel bir tartışma başlatır, sonra gittikçe olanaklarla ilgili bilgileri vererek sorunu çerçeveler. Ancak bu sırada ortaya çok yararlı fikirler çıkar. Konuşmaları gerçek problemle bağdaştırır.

⁸³ Prof.Dr.Tanıl Kılınç, Problem Çözme ve Karar Verme Teknikleri,ss19-20
http://www.giv.org.tr/userfiles/files/KARAR_VERME_VE_PROBLEM_COZME_TEKNIKLER%C4%B0%20NOTLARZ.docx, 08.09.17

Gordon tekniği uygulaması, genellikle 3-5 saat sürer ve 5-12 üye katılır. Gordon'a göre, beyin fırtınası tekniğinde, üyelerin problem çözümü olarak en iyi fikri ileri sürdüklerine inanmaları gibi olumsuz durumun ortaya çıkması tehlikesi vardır. Yaratıcılık yetenekleri yönünden bu şekilde tatmin olma hali grup üyelerinin yeni fikirler aramalarını engelleyebilirler ve onları dikkat ve enerjilerini buldukları fikir veya yeniliği savunmaya sebep olur. Bu doğaldır ki, durum üyenin etkinliğini zayıflatan bir durumdur. Gordon tekniğinde problem tam olarak açıklanmamış bir problem için en iyi çözüm yolundan söz edilmeyeceğine göre, beyin fırtınası tekniğinde ifade edildiği gibi sakıncalar söz konusu olamaz. Grup lideri problem konusu ile ilgili genel türden bir tartışma başlatır ve bunu gittikçe daraltmaya çalışır, fakat problemin ne olduğunu kesin olarak açıklamaz.

- *Sinektik;*

Bu yöntemde ekip araştırmacı niteliğine sahip 5-7 yetkili kişiden kurulmaktadır. Seçim makalesi bilgi ile kişiliğe ağırlık verilmek suretiyle yapılmaktadır. Bunların bir yıl süre ile amaçla eğitilmiş olmaları da yönetimin ilkeleri arasındadır. Böylece, özellikle sanayi ve hatta diğer sosyal alanlara ilişkin yaratıcı nitelikteki güç görevler için bir “Beyin takımı” kurulması söz konusu olmaktadır. Bu yönetime göre ekiplerin toplantı süreleri, brainstorming için belirlenenden oldukça uzun olup bazen haftalarca sürer.

- *Philips 66 Tekniği;*

Büyük bir grup önce 5-6 kişilik küçük gruplara bölünür. Her grup için bir başkan belirlenir. Her grup sorunu kendi içinde ele alır ve çözüm yolları arar. Grup kendi kararını belirler. Geçirilmiş olan müşterek toplantıda her bir lider kendi görüşünü açıklar. Bu tekniğin beyin fırtınasının büyük gruplarda uygulanma tekniğinin bir yöntemidir. Uygulamada buna arama konferansı adı da verilmektedir.⁸⁴

2.7. İyi Bir Karar Amanın Sağladığı Yararlar

Yönetimde karar alma, işletmecilik konuları arasında birinci derecede önem verilen bir düzeye erişmiştir. Bazı yazarlar hatta yönetimle karar almayı eş anlamda tutacak kadar ileri gitmiştir. Bu şekilde yaklaşma biraz aşırı görülse de, yönetimde karar alma, bilgi toplama, bilgi geliştirme, değişik alternatifler arasında seçim yapma ve sonuçları işletme

⁸⁴ Eren, a.g.e., ss.199-202

görevlilerine etkili bir biçimde iletme diye tanımladığında, karar alma çerçevesi içine girmeyecek pek az yönetim işlemi kalmaktadır.

Karar alma veya verme kavramı genellikle bir sorunun varlığını bilme,o sorunun değişik çözüm yollarını araştırıp bulma, bu çözüm yollarının umulan sonuçlarını değerlendirme ve söz konusu değerlendirme sonucu en olumlu çözümü seçme işlemlerini kapsar.

İşletmelerde karar alma, yöneticiler tarafından yerine getirilen işlemlerin merkezini oluşturur. Kişisel ilişkilerden gelir, maliyet ve karla ilgili ekonomik analizlere kadar bütün örgütsel işlemlerin vücuda geldiği sorunların çözümünde, yönetici, değişik çözüm yolları arasında bir tercih yapmak mecburiyetinde kalır.

İyi ve doğru kararlar işletmeyi başarıya ulaştırır, yanlış kararlar işletmeyi zarara sokar ve kapanmasına neden olur. Bu bakımdan, işletmelerin yönetiminde görev alacak kişilerin seçiminde son derece dikkatli davranmak gerekir. Kendilerinde karar almak için gereken bilgi, görgü, karar verme yeteneği ve sorumluluk duygusunun bulunup bulunmadığı dikkatle incelenmelidir.

İyi bir kararın taşınması gereken nitelikler şunlardır:

- İsaetli olması,başka deyişle, amaca ulaştırması,
- Verimli ve ucuz olması,en az çaba ve giderle en iyi sonucu sağlaması,
- Kararın alınıp, uygulanmasında geçecek sürenin kıvamlı bir nitelik taşınması, “iş işden geçtikten sonra” denilen durumun söz konusu olmaması.⁸⁵
- En iyi karar zamanında alınan karardır. Ne geciktirmeli, nede acele edilerek yanlış bir karar alınmamalı.
- Gerçek olan bir karar iyi olandır. Gerçekleştirilemeyecek kararlarla uğraşılmalıdır.
- İyi bir karar hemen ve zaman geçirmeden uygulamaya konulan ve sonuç alınan kararlardır.

⁸⁵ Cemalcılar, Bayar, Aşkun, Alp, a.g.e., ss 110,112

Karar alma yöneticinin en önemli ve en başlıca işidir. Bu iş aynı zamanda onun en zorunlu ve en riskli işidir. Kötü kararlar bir örgütü ve kurumu bazen onarılması zor bir hale sokabilir. Kötü kararların kökleri çoğu zaman o kararların alınış biçimindedir. Bu kararlarda alternatifler yeterince açık değildir. Doğru enformasyon toplanmamıştır, Kararın getirisi ve götürüsü doğru hesaplanmamıştır. Ama bazen de hatanın nedeni karar alma sürecinde değil, karar alan kişinin zihnindedir. İnsan beyninin işleyiş tarzı kararları olumsuz yönde etkileyebilir. Jhon S. Hammond, Ralph L. Keeney ve Howard Raiffa yaptıkları çalışmada kararları almamızı etkileyen sekiz tane psikolojik tuzaktan bahsetmişlerdir. Bu tuzaklar şunlardır.

- Çıpa tuzağı; ilk edindiğimiz bilgilere ağırlık vermemize neden oluyor.
- Statüko tuzağı; daha iyi seçenekler olduğu halde mevcut durumu korumamıza neden oluyor.
- Batık maliyet tuzağı; geçmiş hataları sürdürmemize neden oluyor.
- Teyit edici kanıt tuzağı; mevcut eğilimi destekleyen bilgilerin peşine düşüp ona karşıt olanları hesaba katmamıza neden oluyor.
- Çerçeveselendirme tuzağı; bir sorunu yalnız formüle edip, karar sürecini olumsuz etkilememizi ortaya çıkarır.
- Aşırı güven tuzağı; öngörülerimizin doğruluğunu abartmamıza neden oluyor.
- Temkinlilik tuzağı; belirsiz olaylar karşısında kestirimlerde bulunarak aşırı ihtiyatlı olmamıza neden oluyor.
- Anımsama tuzağı; en yakın zamanda gerçekleşmiş olaylara hak etmedikleri kadar ağırlık vermemize neden oluyor.

Bütün bu tuzaklardan kaçınmak için uyanık olmak, önceden farkında olmak ve önceden hazırlıklı olmak gerekir.⁸⁶

⁸⁶ Küçükali, a.g.e., ss. 72-73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARAR ALMA SÜRECİNDEKİ PSİKOLOJİK ETKİLER, OLUŞAN PROBLEM VE ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

3.1. Karar Alma Sürecinde Psikolojik Faktörler

Hayatımızda nerdeyse her an karar almakla yüz yüze kaldığımızı söyleye biliriz. Buna örnek olarak sabah işe giderken hangi kıyafeti giymemi düşündüğümüzü göstermek olur. Burada bazı faktörler etkileyici rol oynamaktadır: ruh halimiz, hava durumu, yapılacak iş, vb. Tüm bunların nerdeyse hepsinin farkında bile olmadığımız faktörlerdir. Böyle faktörler içerisinde en başlıca olanları aşağıdaki gibi göstere biliriz.⁸⁷

1. Bağlam (context)
 2. Hafızanın yapısı
 3. Sezgiler (Heuristics)
 4. Davranış eğilimleri (Biases)
 5. Karar çerçeveleri (cognitive frames) gelmektedir
- 1) Bağlam ve Algı

Farz edelim ki herhangi bir şeyle karar vericez. Ve bu şeyle ilgili olarak kararın onun değişik tarafları ve değişik parçaları hakkında bağımsız olması gerekir. Amma tam aksi olarak bu kararlar birbiriyle oldukça bağımlıdır.

2) Hafızanın yapısı

İnsan hafızası bilgilerle kapsanmıştır. Karar vericiler her hangi bir karar verirken bu konu ile ilgili geçmişte olan örneklerini hatırlamaya çalışırlar. Bazen olmayan olayları ve ya yaşamadıklarımızı sanki yaşamış gibi hatırlıyoruz.

3) Sezgiseller

Sezgiler sorunlar karşısında olduğunda doğruluğu kesin olmayan ancak çoğu zaman etkili görünen cevaplar oluşturma yollarıdır. Bu halde insan karar verirken geçmiş deneyimlerine, duygularına, bilinçaltındaki verilere, eğitimine dayanarak karar kabul eder.

⁸⁷ Prof. Dr. İbrahim Çil, Karar Teorisi ve Analizi,
http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/49858/34864/06.hafta_davranissal_karar.pdf 15.12.2017

Sezgi zamanı karar vericinin fazla biliyli olmasına da ehtiyac duyulmur, sonuca az bilgi olduğu halde bile ulaşa bilir. Çünkü karar verici burada çıkarım ve gözlem yaparak karar verir. Bilinçaltı verdiğimiz kararlar farkında olmadan verilen kararlardır.

4) Davranış eğilimleri

Beyin irrasyonel karar veren bir organdır. Bu güne kadarkı gelişiminde beyin kendini aldatacak ve yanıltacak kısa yollar, yanlış alışkanlıklar edinmiştir. Tüm bunlara Eğlimler denilir. Mesela insanlarda olan aşırı güven eğlimi: başarılarını kendi becerilerine, başarısızlıklarını şansa bağlarlar,

Yapılan araştırmalar sonucu göstermiştir ki, karar verici üzerinde düşündüğü bu konu ile ilgili, önceden güvenilir bir açıklama ve ya bilgi olursa, bu bilgi karar vermeyi etkileyecektir

5) Karar çerçeveleri

Karar vericinin olayları, sonuçları ve planları nasıl kavraması karar çerçevesi adlanır. İnsanlar her hangi bir şeyin sonucunu kayıp olarak düşündüklerinde, risk almaya daha çok meyilli olurlar. Yok aksi kazanç olarak düşündüklerinde ise riskten kaçıyorlar.

Her hangi bir şeyle ilgili karar verirken onunla ilgili nasıl yapacağımızı düşünürüz. Yani, hafızamızda canlandırır, göz önüne getiririz, sonucun ne olacağını önceden tahmin ederiz, bilgileri karşılaştırır ve inceleriz. Tüm davranış ve eylemlerin düşünce düşünme üzerinde kurulduğunu söyleye biliriz.

Karar vermede duyguların etkisi de fazladır. Duygular bize iyi karar kabul etmemizde yardımcı olur. Bazen bunun tam aksi olarak duygular bizi yanlış karar kabul etmemize sürükler. Bu yüzden de olumsuz duyguların yok edilmesi gerekir. Mesela, korku, üzüntü, baskı ve özel duygular var iken karar kabul edilmez.

Ruh halimizin iyi ve kötü olmasına bağlı olarak kararlarda doğru ve yanlış ola bilir. Aynı zamanda , kötü düşünceler yanlış karar almamızı sağladığını da söyleye biliriz. Başarısızlık duygusu, kendini yetersiz ve aciz his etme duygusu ve bu gibi hususları içeren ruh hali yani, kaygı doğru karar almak için oldukça zararlıdır.

Heyecan : buraya hepimizin bildiği “sınav anı”nı örnek olarak göstere bilirim. Soru çözümü de birer karar verme türüdür. Herhangi bir soruya cevap vermek için düşünür , hafızamızda olan bilgileri kullanır ve doğru cevap için karar veririz. Ancak, heyecan duygusu olduğunda doğru cevabı bulmakta yani doğru karar vermekde zorluklar çeker bazen de yanlış karar vererek yanlış cevabı işaretleriz. Bu yüzden heyecanın karar alma üzerinde etkili olduğunu söyleye biliriz. Burada ilk olarak yapmamız gereken şey heyecanlarımızın neden oldukları davranışlarımızı kontrol etmeyi öğrenmektir.

Korku: bu duygu beynimizin ve mantığımızın bir nevi felce uğraması demektir. Korku duygusu insanın kendine güvenini öldürür, kendini kontrol edemez hale getirir, doğru düşünme olasılığı azalır, hafızanı bulanıklaştırır, irade gücünü yok eder, akılda olumsuzluk duygusunun yaranması ile sonuçlanır.

“Tatmin edilmiş ya da tatmin edilmemiş ihtiyaçlar karar verme sürecinin sağlıklı yürümesini aksatır ve kararlarının iyiliğini etkiler

İhtiyaçlar Maslow tarafından temel fizyolojik ihtiyaçlar, güven yani (gelecek) ihtiyacı, aidiyet (ait olma), takdir görme (saygılık, mevki) ve kişisel bütünlük (başarı, kendini aşma) diye sıralanırken, Maslow, bu ihtiyaçların davranışları etkilediğini belirtmektedir.”⁸⁸

3.2. Kararsızlığın ve Yanlış Alınmış Kararların Neden Oldukları Sonuçlar

Karar alma, var olan seçenekler arasından en uygun hareket biçiminin seçilmesidir. Karar verme yöneticilerin temel görevidir. Zira devamlı olarak, ne yapılacağını, kimin yapacağını, nerde yapılacağı, ne zaman yapılacağı, ne şekilde yapılacağını seçmek durumdadır.

Akılcı karar alma süreci, somut bir amacı içerir. Örnek olarak, maliyeti belli miktarda düşürmek, üretim programını uygun duruma getirmek, stokları azaltmak veya bir görevin risk ve sıkıntılarını azaltmak gibi. Bir yöneticinin kendisine bağlı bir asistanın kararlarına ilişkin eleştirisi, ast’ ının hatasından değil, hangi amaca erişmek istediğini bilmediğinden olmuştur. Diğer yandan, bir hareket tarzını yalnız başına yargılamak pek olası değildir. Zira, hemen hemen her kararın, işletmenin diğer kararlarıyla uyum içinde olması

⁸⁸ Prof. Dr. İbrahim Çil, Karar Teorisi ve Analizi, <http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/49858/32723/05.hafta.pdf>, 15.12.2017

gerekir. Bu bakımdan, ani karar veren yönetici imajı, sistematik araştırma ve analizin önem kazanmasıyla giderek yok olmaktadır.

Bir yöneticinin başarısı, onun karar verme yeteneğiyle doğru orantılıdır. Karar verme konusunda yeni nicel ve nitel teknikler geliştirilmiş ve buna bağlı olarak da modern araştırmalar yapılmıştır. Zayıf karar verme olayı, bu faktörlerin en önemlilerinden biridir. Aslında, yanlış karar verme, diğer faktörler işletmenin lehine olsa bile, işletmeyi başarısızlığa uğratabilir. Bir işletme yönetim tarafından yönetilir. Eğer yönetim, karar vermekten korkarsa, bu durum organizasyonun diğer mensuplarının moralini bozar ve genellikle onları mutsuz eder. Bir yönetici diğer yönetim fonksiyonlarını devredebilir. Bir yönetici planlama, organizasyon ve denetim konusunda uzman çalıştırabilir, ancak son karar verme yetkisini kendisinde taşımalı ve bu yetkisini devretmemelidir.⁸⁹

Karar ala kişi hiçbir zaman kesin olarak tüm alternatifleri ve bu alternatiflerin sonuçlarını bilemez. Sonuçların ihtimalleri, onun en iyi beklentisidir. Karar verici, doğa durumlarına objektif veya subjektif olasılık atayabiliyorsa risk ortamında karar veriyor demektir.

Yöneticilik işinin “karar alma” olarak tanımlanmasına ve “en kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir” denmesine rağmen bazen yöneticiler kararsız kalabilmektedir. Aşağıda başlıca kararsızlık nedenleri ve olası sonuçlarına yer verilmektedir.⁹⁰

-Bilgi ve veri yetersizliği: Yönetici, amaç belirlemek veya sorun tanımlamak için gerekli bilgiden yoksundur. Bu nedenle karar sürecini işletmiyor olabilir.

-Amaçlar veya sorunlar net ve açık olarak tanımlanmadığı için alternatifler arasında seçim yapmak zorlaşır.

-Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzak olabilir.

-Seçim kriteri belirsiz olabilir.

-Çözüm alternatifleri bir birine çok yakın olduğu için yönetici tercih yapmada zorlanabilir.

⁸⁹ Prof. Dr. Mümin Ertürk, Yönetim ve organizasyon,(Geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4.Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, Nisan, 2009, ss.205-206

⁹⁰ Prof. Dr. Gülay Budak, Prof. Dr. Gönül Budak, İşletme Yönetimi,(7.Baskı), Meta Basım Matbaacılık Yayınları,İzmir, 2013. ss.427-428

-Tercih edilen alternatifin olumsuz sonuç vermesi halinde ortaya çıkacak zarar veya diğer sonuçların büyüklüğü karşısında yönetici tercih yapmada zorlanıyor olabilir.

-Yönetici risk almak istemeyebilir.

-Yönetici, kişilik özellikleri itibariyle kendisini belli bir yöne analize edemeyen “kararsız” bir tip olabilir.

-İşletme içi politika ve güç mücadeleleri, yöneticiyi tercih yapmada çekimser bırakabilir.

-Yöneticinin kişisel hedefleri için gerekleri bir birine uymayabilir.

Kararsızlık örgütsel açıdan bir sıra olumsuzlukların oluşmasına yol açar. Bu olumsuzluklara aşağıda bulunanları gösterebiliriz:⁹¹

-İşlerin aksaması

-Yöneticilerin ve çalışanların strese girmesi

-Rekabet gücünün azalması

-Mevcut imkanlardan yararlanma imkanının kaçırılması

-Örgütsel açıdan belirsizliklerin oluşması

-Çalışanların arasında çatışmaların oluşması

-Faaliyetlerin koordineli yürütülememesi

-Piyasadaki gücün azalması

-Sağlıklı planların yapılamaz olması.

⁹¹ Sahil Güney, Örgütsel Davranış, (2.Baskı), Nobel Yayınevi, Ankara, 2012, ss.273-274

3.3. Mevcut Problemlerin Nedenleri Ve Çözüm Yöntemleri

Birinci adım

Bu aşamada karar verici, çözülmesi gereken problemle karşılaşır. Problem nerede olduğumuzla nerede olmak istediğimiz arasındaki fark veya ihtiyaçlarımızla isteklerimiz arasındaki çatışmadır. Nasıl üstesinden geleceğimizi bilmediğimiz zaman ortaya çıkar. Problem çözücünün algılamaları, deneyimlerine bağlılığı, şu andaki problem çözmede sorun yaratabilir. Problemler değişim ve gelişim için bir fırsattır. Bu aşamada problemler ile ilgili şu sorular üzerinde durulmalıdır. Ne kadar sıklıkla ortaya çıkar? Potansiyel sıklıkları ne olur? Ayrıca sebep-sonuç analizi ve 5nlk teknikleri problemlerin anlaşılmasında kullanılabilir.

Sebe-sonuç Analizi

İshikawa veya “Balık kılçığı” çizelgesi yönetsel sorunları çözme aracı olarak 1943 yılında Dr.Kaoru İshikawa tarafından geliştirildi. Problem çözümünde en etkili olan yöntemlerden biri olarak kabul görmekte ve kalite çemberlerini de içine alan çok çeşitli durumlarda kullanılmaktadır.

Çizgilerde, başlangıç noktası olarak, kağıt sayfasının sağ tarafına yerleştirilmiş bir kutu çizilir. Bu kutuda çözülmesi planlanan problem yazılır. Sonra kutuya doğru bir ok çizilir ve sonraki dört ok ana oka doğru çizilerek, birleştirilir. Bu yan okların her biri probleme yol açan temel sebepleri temsil eder. Temel sebepler şunlardır.⁹²

-İnsanlardan kaynaklananlar;

-Ekipman ve makinelerden ;

-Kullanılan metottan;

-Dönüştürülen veya tüketilen malzemelerden kaynaklanandır.

Yönetim bir grup veya bireylerce kullanılabilir ve 6 adımı vardır.

Adım 1: Sorunu tanımlama,

Adım 2: Kutuya sorunu yazma ve balık kılçığı çizme,

⁹² Ercan Tunca, Sebep Sonuç Diagramı, http://www.ercantunca.com/Haber_Detay.Asp?id=47, 15.04.17

Adım 3: Yan okları malzeme, ekipman ve makinalar, insanlar ve yöntem ya da problemi yansıtan ama bu gruplar içinde olan daha spesifik etiketle etiketlendirme.

Adım 4: Muhtemel sebepleri tanımlayan ve bunları ilgili yan ok üzerine bir kol olarak şemaya yazma.

Adım 5: Muhtemel olmayanlar bile yazılincaya kadar, muhtemel sebeplerin tanımlanmasıyla devam etme.

Adım 6: Şemayı gözden geçirme ve hangisinin en önce araştırılması gerektiğine karar vermedir.

Bu sorun basit veya karmaşık nitelikte olabilir. Sorunun niteliğinden asılı olmayarak karar verici üzerinde harekete geçmesi için bir baskı oluşturmaktadır. Birinci aşama, sorunun çözümünde etkili olarak karar kriterlerini ve önceliklerini tanımlamayı da içermektedir. Karar kriterleri, kararda neyin uygun olduğunu gösteren ölçüdür. Bu öge, kararın etkinliğini değerlendirmede önemli bir nitelik taşımaktadır.⁹³

İkinci adım:

Sorun veya meseleyi çözmek için alternatif üretmede odaklaşmaktır. Karar verici seçenekleri araştırır, seçenekler ve sonuçları hakkında bilgi toplar. Araştırma konusu hakkında tavsiye için bir telefon görüşmesinde olduğu gibi gayri resmi veya pazar araştırmasındaki gibi resmi olabilir. Karmaşık bir problemle karşılaşıldığında karar veren kimse, aynı anda hem farklı alternatifleri ararken, hem de onlar üzerinde düşünür. Araştırma esnasında karar verici, sık sık her bir alternatif hakkında eksik ve yetersiz bilgiye yol açacak zaman ve maliyet sınırlamalarıyla karşılaşır. Karar verici, birinci adımda belirlenen kriterlere göre sorunla ilgili kabul edilemez çözümleri ayıklar, şüphesiz ki kabul edilebilirlik, karar vericinin alternatifleri algılamasına dayalı yargısıdır.

Üçüncü adımda:

Karar verici; uygun alternatiflerin karşılaştırmasını ve analizini yapar. Bu safhada, her bir alternatifin muhtemelen istenilen ve istenilmeyen sonuçları analiz edilir. Önemli bir konu da muhtemelen kabul edilecek alternatiflerin etkilerinin olup olmadığıdır. Kabul

⁹³ Ceylan, a.g.e., ss.210-212

derecesi, kararların başarısını etkileyebilir. Karar verici, her bir alternatifin içerdği risk düzeyini ve sonuçların kesinliğini de düşünür.

Dördüncü adımda:

Analiz tamamlandığında karar veren kimse, alternatifler arasından seçim yapar. Bu aşamada karar verici, karar penceresi analizinden faydalanabilir.

İnsanlar genel olarak birlikte karar vermeyi yalnız bu adımda düşünmelerine rağmen, kararlar gerçekte tamamen süreçte birbiriyle bağlantılı dinamik oluşmalarla verilmektedir. En iyi alternatif seçme süreci her zaman kolay ve basit değildir. Karar verici bu aşamada bazı güçlüklerle karşılaşabilir. Birinci durum: İki veya daha fazla alternatifin eşit derecede iyi olması. Böyle durumlarda çözüm, bir yazı-tura olabilir. İkinci durum: Hiçbir alternatifin sorunu çözmemesi. Böyle durumlarda karar verici, bir alternatifler seti kullanabilir veya en iyi alternatifi araştırmak için, karar sürecine tekrardan başlayabilir. Üçüncü durum: Hiçbir alternatifin beklenen negatif sonucu dengeleyecek pozitif yönlerinin olmaması. Bu durumda iyi bir alternatifin olup olmadığını araştırmak için süreç yeniden gözden geçirilir. Dördüncü durum: Karar verici, kabul edilebilir birçok alternatif algılayabilir. Bu durumda bir önceki sayfaya gidilerek alternatifler hakkında daha fazla bilgi alınır ve yeniden seçim yapılmaya çalışılır.

Beşinci adım:

Uygulama; karar veren kimse, kararı uygulamaya hazırdır. İcra edildikçe kararlar tamamlanır. Bu aşamadaki en önemli husus kararların kalitesidir.

Altıncı adım:

Karar sürecinin etkisinin değerlendirildiği son adımdır. Bu aşamada, kararın ölçülen sonuçlarıyla birinci adımda tanımlanan kriterler karşılaştırılır. Sonuç tatmin edici değilse, düzeltici önlemler alınır.

Problem tanımı

Problem tanımında bireyin kendisini her problem tanımı için en az iki alternatif hipotez ortaya çıkarmaya zorlaması gerekir. Yani, başlangıçta kabul edilene ek olarak en az iki makul problem tanımı belirlenmesi gerekir. Tekil açıdan düşünmektense çoğul düşünmek

daha iyidir. “Problem ne?” “Bunun anlamı ne?” “Problemler ne?” diye sormak yerine aşağıdakiler gibi sorular sorunuz:

“Problemler ne?” “Bunun anlamları ne?” “Sonuçlar ne?”

Kabul edilen problem tanımında yaratıcı yönetici sorularından bazıları şunlardır:⁹⁴

- 1.Başka bir şey var mı?
- 2.Tersi mi doğru?
- 3.Daha genel bir problem mi var?
- 4.Farklı bir şekilde belirtilebilir mi?
- 5.Kim bunu farklı şekilde görmektedir?
- 6.Bu hangi geçmiş deneyimine benzemektedir?

Nominal Grupta Problem çözme tekniği

Burada belirlenmiş problemi çözmek için grup halindeki kişiler potansiyel çözüm yolları ararlar. Bu sıra oluşmuş fikirlerin sadece sayısı değil, onları kalitesi de önemlidir. Burada tüm fikirler toplanır ve sıralanır. Sonuç olarak grubun onayı sırasında hayata geçirilecek eylem seçilir. Bu zaman esnasında izlenecek adım şunlardır;

Adım 1: İlk önce takım lideri tarafından problem gruba anlatılır. Daha sonra temel kurallar ve süreç açıklanır.

Adım 2: Belirtilen problemin çözümü için herkes tek başına çalışır ve kendilerinin potansiyel çözüm listelerini oluştururlar.

Adım 3: Hazırladıkları listeden tek bir fikri herkes sırayla söyler. Bu fikirler, fikri söyleyen kişinin adı olmadan bir panoya kaydedilir. Herkesin fikri ortaya koyulana kadar devam eden bu adımda hiçbir yorum ve değerlendirme yapılamaz.

⁹⁴ Ceylan, a.g.e., ss.212-216

Adım 4: Özel bir tartışma ile, ihtiyaç duyulan bazı açıklamalar ve fikirler belirtilir. Benzer fikirler, orijinal fikirlerin sahipleri tarafından da kabul edilirse, bir araya getirilip birleştirilir.

Adım 5: Okunan fikirler içinden, grup üyeleri en iyi bildiği beş fikri belirtirler ve bu fikirler bir kağıda yazılarak grup liderine verilir.

Adım 6: lider oluşan bu liste içinden en iyi beş fikri seçerek “en iyi beş” listesini oluşturur.

Adım 7: Bu beş fikir gruba söylenir ve tartışılır. Başka bir oylama eylemine geçirilecek olan fikir ya da fikirleri saptamak için yapılır.⁹⁵

3.3.1 Problemlerin Oluşma Nedenleri

İşletmeler bir grup insanın bir arada iş gördüğü sosyal gruplardan meydana gelmektedir. Bu gruplarda yönetici-yönetilen, personel-işveren ve iş görenlerin kendi aralarında bir takım sosyal anlaşmazlık konuları olacaktır. Örgüt içi sorunların çözümü için bu sorunların niteliklerini etraflıca araştırmak ve tanımak gerekir. İş görenlerin işletmeye ve yöneticilere karşı tutumları ölçülebilir. Ayrıca personeli harekete geçiren güdülerin yapısı ve niteliği de araştırılabilir. İşletme örgütünde çalışan insanlar ve onların oluşturdukları gruplar çeşitli bakımlardan yönetim, felsefe ve politikasına karşı direniş ve tepkilerde bulunabilirler. Bu cümleden olarak grup dinamiği, teknolojik değişimlere karşı direnişler, iş tatminsizliği, işe devamsızlık sorunları ile personel devri konularına ilişkin nedenlerin araştırılması yönetime katılma eğilimlerinin saptanması ve bütün bu konulara ilişkin önlemlerin alınarak etkili biçimde yürürlüğe konması elde edilecek araştırma sonuçlarına bağlı olacaktır. Örgütler, sosyal ve psikolojik problemlerin araştırmasında önemli bir kaynak oluştururlar. Bu sayede yönetsel ve örgütsel psikoloji yeni bir takım bilimsel ilke ve kurallara da kavuşmuş olur.

Yeniliğe karşı gösterilen tepkiler

İnsan doğal olarak yeniliklere ve değişikliklere insan karşı koyma eğilimindedir. Çünkü her yeni usul, yöntem ve teknoloji, eski usul, yöntem ve alışkanlıklara karşı olarak geliştirilmiştir. Değişikliklerin getirdiği yeniliklerin karşısında kalan kişiler,

⁹⁵ Ceylan, a.g.e., ss.205

karakterleri psiko-sosyal özellikleri değişkenliğin meydana getirdiği ortam şartlarına bağlı olarak tepki gösterirler.

Değişiklik, bireylerin kazanmış olduğu eski yetenek ve hünelerini gölgeleyecektir. Bu durum hem işçi hem de yöneticiler tarafından söz konusu olabilir. Başka bir tepki türü de değişiklik dolayısıyla iş görenlerin eski alışmış oldukları teknisyenler ve yönetici kadrolarında değişiklikler meydana getirmesidir. İşçiler, uzun süre yanlarında çalıştıkları ve huylarına alıştıkları amirlerinin değiştirilerek yerine yeni üstlerin atanmasına karşı gelirler. Hele hiç tanınmayan, yani kuruluş dışından gelen yeni yöneticilere karşı çekingenlik ve korkunun doğurduğu tepkiler oluşabilir⁹⁶.

Gelişmenin belli bir aşamasında, hemen hemen her işletmenin sahipleri aniden şirketin büyümesinin durması gibi tipik durumlarla karşı karşıya kalırlar. Bu durumu düzeltmek için gösterilen çabalar bazen işletmenin daha da kötü hale gelmesine ve en esası da sonunda yok olmasıyla sonuçlanır.

İş Konseyi bir takım tipik iç (sistem) iş problemleriyle ilgili araştırmalar yapmış ve bir çalışma yürüterek onları sınıflandırmışlardır. Bu sorunları belirlemiş ve onlar için pratik deneyime dayalı çözümler hazırlamışlardır. Bunlar aşağıdakilerdir;

Sorun 1: : Zamanın akış sıkıntısı, fırsat yokluğu, tam bir aile hayatı tadını çıkaramama, ailesine, yakınları ve arkadaşlarına zaman ayıramamak, sevdiği şeyleri yapma yetersizliği, kendi sağlığına zaman ayırmama vb.

Nedenler: şirketin hedeflerini yapılandırmakta yetersizlik , bu hedeflere ulaşmak için yetkilerinin devredilmesi.

Çözüm: Bir işletme sistemi, hedef ve amaçlara ulaşmak için; planlama, uygulama ve izleme için, sorumlu profesyonellerin seçilmesi için, doğru kuralların seçilmesi gerekir.

Problem 2: İstikrarlı bir ortamda işletmenin büyümesi sırası etkili koşulların göstergelerin düşmesi

Nedenleri: Organizasyon ve personel hataları, işletmenin manuel yönetimi, yapısal birim arasında uygun bir etkileşim olmaması.

⁹⁶ Eren.a.g.e., ss.42,234

Çözüm: Denetim ve şirketin organizasyon yapısının tanıtımı, net bir insan kaynakları politikasının oluşturulması, yeni amaçlar altında yapının yeniden düzenlenmesi, personelin yeniden eğitilmesi.⁹⁷

3.3.2. Mevcut Problemlerin Çözülme Yöntemleri

Karar almak meydana gelmiş bir problemin hala çözüm yolu demek değildir. Karşılaşmış olduğumuz problemlerin bir sıra doğru çözümünün yanında bir o kadarda yanlış çözümü de vardır. Bu yüzden de iyi bir kararın alınması doğruların arasından bir seçimin yapılması demektir.

Genellikle çoğumuz tek bir doğru kararın olmasına inanırız. Oysa bu hiç de doğru bir yaklaşım değildir. Çünkü her konuda alınacak olan yanlış kararlarla birlikte bir o kadar da doğru kararlar vardır.

Karar almadan önce bilmemiz gereken üç nüans vardır.⁹⁸

1. Yaşanan duruma ve kişiye göre karar almak büyük yanlışlıkların oluşmasına sebebiyet verir.
2. Karar vermeden önce bir fikir oluşturup, sonra bu fikrin geçerli olup olmadığını toplanmış olan verilerle teste tabi tutmak gerekir.
3. Karar vermek, tek bir doğruyu bulmak değildir, o doğrular arasından bir seçim işleminin yapılması demektir.

Bazen mevcut problemleri çözmek amacıyla yeni bir yol bulmak için bu probleme yeni ve farklı açılardan bakmak gerekir. Örneğin herhangi bir girişimci bir işe başladığında birinci sırada kişisel kazanç elde etmek isteğine rağmen, tüm pazarlamacıların katıldıkları o düşünceye göre, perspektif gelişme yalnız o kişide var ki, müşterinin çıkarlarına öncelik sağlasın. Gerçekten de her örgüt için bu açık bir sistem olan dış çevre üzerinde durulan ve yalnız bu karlılık onu gerekli seviyede sağlayan ortamdır. Bu nedenle, herhangi bir girişimci için temel görev müşteri arttırmak ve en önemlisi onların memnun kalmasını sağlamaktır.

⁹⁷ Prof.Dr.Tanıl.Kılınç,a.g.e.,ss.10-13

⁹⁸ Temel Aksoy, Karar Almak Başka, Uygulamak Başka, <http://www.kigem.com/karar-almak-baska-uygulamak-baska.html>, 10.06.17

Mevcut olan müşterilerin memnun olmasının da yeni müşterilerin sayısının artmasında büyük rolü vardır.

Ne kadar fazla bakış açısından bakılırsa bir o kadar fazla problem görmüş oluruz. Bu nedenle en iyisi tüm ilgili konuları dikkate almak gerekir. Bu ilke aynı zamanda ortaklar arası ilişkilerde de geçerlidir. Örneğin, sözleşme imzalandığında kendinizi potansiyel bir ortak olarak karşı tarafın yerine koyun ve bu işe onun bakış açısıyla bakmaya çalışın. Bu size, karşı tarafın isteklerini anlamaya daha hızlı yardımcı olur. Tabii ki, bu durum o anlama gelmez ki, ortağınızın çıkarını dikkate alıp, kendi isteklerinizi gözden kaçırasınız. Ama eğer, görüşmeler için iyi hazırlanmışsanız, her şeyi ayrıntılarına hesaplamışsanız, karşı tarafın çıkarlarına ne derecede yer verebileceğinizin önemi olduğu kadar kendi çıkarlarınıza zarar vermeden her zaman bir fikriniz olacaktır.⁹⁹

Başarılı olabilmek ve başarısızlığı yenebilmek için ilk adım, başarısızlığa yol açan etmenleri ve başarısızlığın nedenlerini tespit etmek ve bilmektir.

Sorun Çözme Takımları

Bu tip takımlar, aynı bölümde çalışan beş ile onbeş kişiden oluşurlar. Her hafta bir kaç saatliğine toplanırlar ve işin kalitesini, etkililiğini ve çalışma ortamını geliştirmek için yollar ararlar ve bu konu üzerinde tartışırlar. Sorun çözme takımlarında üyeler, çalışma usul ve yöntemlerinin geliştirilmesi konusunda fikir alışverişinde bulunurlar. Ancak bu takımlar her zaman fikirlerini uygulatabilme gücüne sahip değildirler. Sorun çözme takımları, birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntem olmakla birlikte, işle ilgili karar ve süreçlerde çalışanları tam içine almadığı için yetersiz kalmaktadır.¹⁰⁰

Karar almada Hôristik

Bireyler çoğu zaman sorun çözme ve karar verme eyleminde zihinsel bir takım kestirme yollara başvurarak, karmaşık sorun çözme ve yöntemlerini basit yargılara dönüştürürler. İşte karar vermede kişiye yardımcı olan bu tür kestirme yollara hôristik deniliyor. Sorun çözmede ve karar vermede kişiye yardımcı olan üç hôristik tür vardır.

⁹⁹ İşletme Psikolojisi, Probleme yeni bakış açısı, https://www.e-reading.club/chapter.php/87111/78/Psihologiya_biznesa_upravlenie_emociyami.html, ss.1-2

¹⁰⁰ Can, Aşan, Aydın, a.g.e., ss.198

1.Temsil edici h ristik.

Burada karar verenin, bir kişi hakkında kafasında eski bir olay vardır ve dolayısıyla oluşmuş bilgi ya da düşünce ile son olayları karşılaştırır. Burada A'nın B'nin ne derecede ilişkide olduğu araştırılır ve yüksek ilişki varsa A'nın B'yi temsil ettiği kabul edilir. Bu tip h ristik daha çok kalıp düşünceleri kapsar. Örneğin, Muhammed bizim kafamızdaki mühendis tipine benziyor ve o tipe uygun davranıyorsa ‐Muhammed mühendistir‐ yargısına varırız.

2.Kullanılabilirlik h ristiği

Bu tip h rsitik kestirme bir yoldur. Bireyler belleklerinde canlı kalan son olayları eskilerinden daha kolay hatırlarlar. Bu, bir karara ulaşırken rehber olarak aklımızda kalan son ve canlı örnekleri anımsama ve kullanma durumudur. Örneğin bir yönetici performans değerlendirmede o kişiye ilişkin son ve dramatik olayları daha çok anımsayarak değerlendirme yapar.

3.Dayanak ya da uyarlama h ristiğidir.

Bu tipte, bir değeri tahmin ederken bir  n değerden hareketle bunu yeni durumlara uyarlamaya çalışırız. Örneğin bir hafta önce gittiğimiz bir maçta trib nlerde yirmibin kişi olduğunu gazetelerde okuduğumuzda, bir hafta sonraki maçta seyirci sayısı tahmini sorulduğu zaman bir önceki haftanın kalabalığıyla karşılaştırarak yanıt veririz. Özellikle kişiler belirsiz bir bilgiden yargıya ulaşmak istedikleri zaman bir başlangıç noktası olabilecek bilgilerden hareketle bu bilgileri yeni duruma ayarlarlar. Bazen bütün bu kestirme yollar karar verme yargılarında fayda sağlasa da bazen de yargılara neden olur ve dolayısıyla kararların niteliğini etkiler.¹⁰¹

Problem çözümünde yapılması gerekenler;

1)Dinlemek için zaman ayırın: İşleriniz ne kadar yoğunlaşırsa, dinlemek için o kadar zamana ihtiya ınız olur. Rutin işlerinizi bir kenara bırakarak, rahatlayacağınız hobiler ve işlerle uğraşın.

¹⁰¹ Can, Aşan, Aydın, a.g.e., ss.395-396

2) Kesintiye uğramadan düşünebileceğiniz bir yer bulun: En azından belli bir süre bölünmeyeceğiniz ve dikkatinizin dağıtılmayacağı bir mekan; en iyi zamanınızı burada düşünerek geçirin.

3)Fikirlerinizle ilgili diğer insanlarla konuşun: Sizin düşünmenizi sağlayan insanların listesini yapın, ve bunlarla daha fazla vakit geçirin.

4)Probleminiz hakkında diğer insanların fikrini alın: Diğerlerinin problemlerinizi hakkında ne düşündüğünü araştırın. Problemlerinizi paylaşmaktan çekinmeyin. Fakat diğerlerinin sizin probleminizi çözüme kavuşturmasını beklemeyin.

5)Çok okuyun: Uzmanlık alanınızın dışında en azından bir şeyi düzenli olarak okuyun.

6)Fikir öldürücülerden korunun: Enerjinizi alan ve karşılığında hiçbir şey vermeyen kişilerle vakit geçirmeyin. Fikirlerinizin negatif bir şekilde değerlendirilmesine müsaade etmeyin.¹⁰²

“Bazı yöneticiler problemi çözemeyecekleri korkusundan, karşılaştıkları problemi çözmek yerine onu gizlemeye çalışırlar. Oysaki bu problemler zamanında çözülmezse daha büyük problemlere yol açar, çalışanların motivasyonunu düşürür, problem büyüdükçe iş yapmaya vakit kalmaz. Bu yüzden de problemlerin gizlenmesi değil, çözülmesi önemlidir.”¹⁰³

¹⁰² Ceylan, a.g.e., ss.217

¹⁰³ Burak Ercvan, Problem çözme ve karar verme teknikleri, <https://www.slideshare.net/BurakERCVAN/problem-cozme-ve-karar-verme>, 11.10.17

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARAR ALMA TEKNİKLERİYLE İLGİLİ ANKET ANALİZİ METODOLOJİ VE UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırma tamamiyle akademik amaca hizmet etmekte olup, yapılan çalışmanın amacı, yöneticiler tarafından alınan kararların nasıl ve ne şekilde alındığının incelenmesi, ast-üst ilişkilerinde kullanılan yöntemlerin belirlenmesi, karar alırken psikolojik faktörlerin karar üzerindeki etkisinin araştırılmasına yönelik akademik değerlendirilmesinin yapılmasıdır.

Yapılan çalışmanın sonunda istenen, karar almanın yöneticiler tarafından hangi yöntemlerle yapıldığının analizi ve bilimsel metodlar kullanılarak elde edilen veriler durumunda anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşılabilir.

4.2 Araştırmanın kapsamı ve sınırları

Yöneticilerin karar alırken kullandıkları yöntemlerin psikolojik faktörlerle bağdaştırılması ve ast-üst ilişkilerinde hangi yöntemlerin daha çok kullanıldığı belirtilmiştir. Geçerli örneklem evreni oluşturmak için anket, görüşme ve diğer yollarla hedef kitleye ulaştırılmıştır.

4.3 Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Hazırlanan çalışmada, araştırmanın verileri anket yöntemini kullanarak toplanmıştır. Çalışmada yer alan anket soruları, içinde bulunan koşulları en iyi yansıtacak çeşitlilikte oluşması hedeflenmiştir. Oluşturulmuş anket Google.com tarafından internet üzerinden anketi sonuçlandıracak kişilere iletilmiştir. Hedef kitlede çeşitlilik yapmak için facebook.com ve bire bir görüşme aracılığıyla da alıcılara ulaştırılmıştır.

4.4 Araştırmadan Elde Edilen Veriler

Araştırmanın modeli için geliştirilmiş ölçek farklı alanlardaki Türkiye’de yaşayan 136 kişiye bire bir görüşmeyle ve elektronik ortamda ulaştırılmış ve ulaştırılan her kişiden dönüş sağlanmıştır. Ankete sağlanan dönüşün eksiksiz olmasının sebebi elektronik ortamda gönderilen anketin sonrasında anketi dolduracak kişiler ile irtibata geçilip anket hakkında bilgi verilmiştir. Anketteki tüm soruların doldurulduğu ve herhangi bir hata yapılmadığı gözlenmiştir.

4.4.1. Demografik Özellikler

Ankete katılan kişilerin yaş, medeni durum, eğitim, çalışma süresi, bulundukları departman ve konum göz önüne alınmıştır.

4.4.2. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembollerini almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanlışlıklardan arınık olmasıdır.

Özellikle pilot çalışmalarda önemli olan güvenilirlik analizi, katılımcıların algılarını ölçmek istenen konuya göre ölçülmek istenilen algının tüm katılımcılar tarafından aynı düzeyde algılanıp algılanmadığını belirlemede önemli bir rol oynar. Pilot çalışmalarda güvenilirlik analizi sonucu çıkan sonuçlarda ölçek içerisinde bazı soruların gerçek örnekleme uygulanmadan önce çıkarılması veya ters çevrilmesi önerilebilir.

İstatistiksel olarak güvenilirlik analizi sonucu çıkan veriler 0-1 arasında puanlandırılır ve güven düzeyleri aşağıdaki puanlama sistemindeki gibidir.

- 0-0,20= Hiç güvenilir değil
- 0,21-0,40 Güvenilir değil
- 0,41-0,60 Orta düzeyde güvenilir
- 0,61-0,80 Güvenilir
- 0,81-1,00 Çok güvenilir (Yüksek güvenilirlik düzeyi)

Tablo 4. Karar Alma Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,749	12

Tablo 4' deki 12 maddeden oluşan karar alma ölçeğine ilişkin güvenirlilik katsayısı incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach' s Alpha değerlerinin 0,749 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenirliliğinin $0,61 < \text{Cronbach's } \alpha < 0,80$ arasında olduğundan ölçeğin " güvenilir" düzeyde olduğunu gösterir.

Tablo 5: Karar Alma Ölçeğindeki Her Bir Sorunun Güvenirliğe Olan Katkısı

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İyi ve doğru bir karar için her zaman uzun bir süreye ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum	40,3676	46,234	,210	,754
Kararlarımın sonuçlarından çalışanların zarar görmemesi gerekir	39,6544	44,924	,270	,747
İşletmenin karı için insan bazen kendi doğrularıyla bağdaşlaşmayan kararlar alabilir	40,1544	46,235	,248	,747
Karar alırken,karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünürüm	39,9485	42,583	,505	,717
Yasalara uygun olmayan bir karar vermekten kaçınırım	39,3456	41,783	,523	,714
Ön yargılarımın kararlarımı etkilemesine izin vermem	39,5809	44,201	,398	,730

İşletmede herkes kendi yaptığının bedelini öder	40,1471	46,230	,230	,750
İşletmenin zararına da olsa doğru olandan şaşmam	40,0515	43,086	,422	,727
Karar alırken kişilerin zarar görmesini önlemek de işletmenin karını sağlamak kadar önemlidir.	39,3015	43,605	,534	,717
Müşterinin güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim	39,3529	43,326	,521	,717
Adil olmayan bir kararın doğru olmasına imkan yoktur	39,9191	44,164	,379	,732
Kararlarımı alırken bölgesel değerleri rencide etmekten kaçınırım	39,7868	43,310	,439	,725

Her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde;

0,30 ve üzeri olan maddelerin iyi maddeler olduğu

0,20-0,30 arası olan maddelerin zorunlu ise ölçme aracına alınabileceği

0,20'nin altında olan maddelerin de ölçme aracından çıkarılmasının gerektiği belirtilmektedir (Can, 2014). Bu bağlamda ölçekte yer alan “Diğer şirketlerin ticari sırları yönetici olarak benim ilgi alanıma girmez” maddesinin madde toplam korelasyon katsayı 0,06 olduğu için çalışmadan çıkarılmış ve analiz tekrar edilerek Tablo 2’de yer alan değerler elde edilmiştir. Bu bakımdan başka madde çıkartılması olmadan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

4.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirmek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz

teknikğine verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır.

KMO testi: Faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmede kullanılır. KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmez. Bulunun KMO değerine bağlı olarak örneklem büyüklüğü hakkında şu yorumlar yapılır:

- -0.50-0.60 arası “kötü”,
- -0.60-0.70 arası “zayıf”,
- -0.70-0.80 arası “orta”,
- -0.80-0.90 arası “iyi”,
- -0.90 üzeri “mükemmel”.

KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması durumunda, daha fazla anketi işleme katarak örneklem sayısının artırılması gerekir.

Tablo 6: Karar Alma Ölçeğine İlişkin KMO Analizi

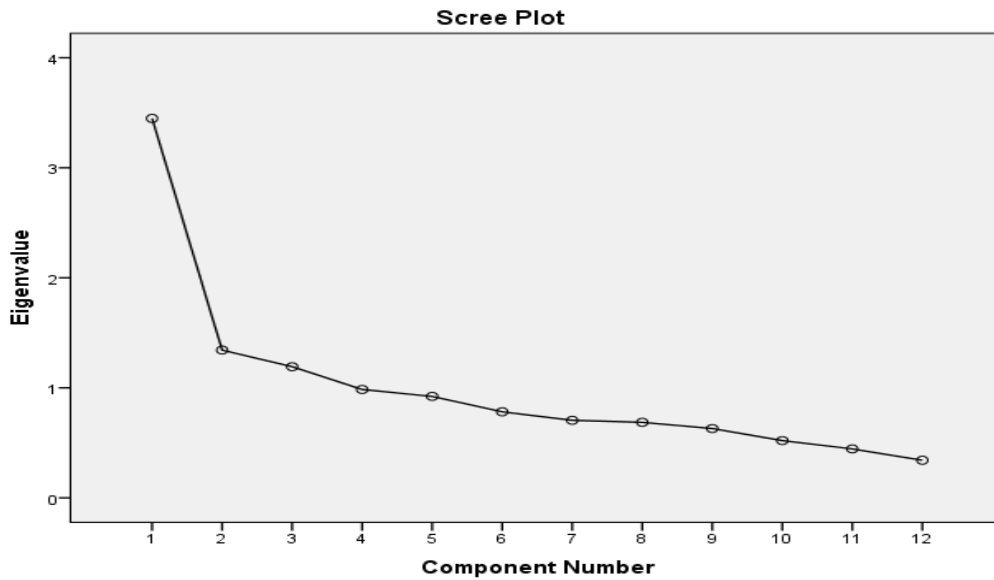
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,755
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	307,089
	Df	66
	Sig.	0,000

Karar alma ölçeğine ilişkin KMO değerinin 0,755 olduğu görülmektedir. KMO değeri (0,755) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Bartlett's testi sonuçlarında ($p<.05$) ($p=0,000$) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7: Karar Alma Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,448	28,735	28,735	3,448	28,735	28,735
2	1,343	11,192	39,928	1,343	11,192	39,928
3	1,192	9,932	49,860	1,192	9,932	49,860
4	,985	8,207	58,067			
5	,922	7,682	65,749			
6	,782	6,517	72,266			
7	,705	5,873	78,139			
8	,686	5,720	83,859			
9	,630	5,249	89,108			
10	,520	4,337	93,445			
11	,445	3,705	97,150			
12	,342	2,850	100,000			

Yukarıdaki sonuçlara göre 12 maddeden oluşan karar alma ölçeğinin 3 faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya göre 3 faktör toplam varyansın % 49,860'ını açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın % 28,735, ikinci faktör toplam varyansın % 11,192'sini ve üçüncü faktör toplam varyansın % 9,932'sini açıklamaktadır.



Şekil 2: Karar Alma Ölçeğine ilişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 2’de Eigenvalues’i 1’den büyük olan 3 faktör söz konusudur

Şekil 2’deki çizgi grafiğinde üçüncü faktörden itibaren grafiğin eğimini önemli ölçüde kaybetmesi, faktör sayısının üç ile sınırlandırılabilceğini göstermektedir.

Tablo 8: Karar Alma Ölçeği Geçerlilik Test Sonuçları

İFADELER	Faktör		
	1	2	3
İşletmenin zararına da olsa doğru olandan şaşmam	,758		
Karar alırken kişilerin zarar görmesini önlemek de işletmenin karını sağlamak kadar önemlidir.	,716		
Kararlarımı alırken bölgesel değerleri rencide etmekten kaçınırım	,628		
Müşterinin güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim	,561		
Karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünürüm	,544		
Adil olmayan bir kararın doğru olmasına imkan yoktur	,521		
Yasalara uygun olmayan bir karar vermekten kaçınırım		,598	
Ön yargılarımın kararlarımı etkilemesine izin vermem		,547	
İşletmede herkes kendi yaptığıının bedelini öder		,514	
İyi ve doğru bir karar için her zaman uzun bir süreye ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum			,895
İşletmenin karı için insan bazen kendi doğrularıyla bağdaşmayan kararlar alabilir			,740
Kararlarımın sonuçlarından çalışanların zarar görmemesi gerekir			,696

Tablo 8 incelendiğinde görüleceği üzere, üç faktörlü çözüm en iyi sonucu vermiştir. Anketi ve araştırma modelini oluşturan üç faktör (construct) kendi içlerinde oldukça yüksek faktör yüklerine sahiptirler.

1. faktör altında toplam 6 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

- İşletmenin zararına da olsa doğru olandan şaşmam
- Karar alırken kişilerin zarar görmesini önlemek de işletmenin karını sağlamak kadar önemlidir.
- Kararlarımı alırken bölgesel değerleri rencide etmekten kaçınırım
- Müşterinin güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim
- Karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünürüm
- Adil olmayan bir kararın doğru olmasına imkan yoktur

Maddelerdir. Maddelere ait faktör yükleri 0,52-0,75 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "uygucu davrananlar" adı verilmiştir.

2. faktör altında toplam 3 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

- Yasalara uygun olmayan bir karar vermekten kaçınırım
- Ön yargılarımın kararlarımı etkilemesine izin vermem
- İşletmede herkes kendi yaptığıının bedelini öder

Maddelerdir. Maddelere ait faktör yükleri 0,51-0,59 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "rasyonel stil" adı verilmiştir.

3. faktör altında toplam 3 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

- İyi ve doğru bir karar için her zaman uzun bir süreye ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum
- İşletmenin karı için insan bazen kendi doğrularıyla bağdaşmayan kararlar alabilir
- Kararlarımın sonuçlarından çalışanların zarar görmemesi gerekir

Maddelerdir. Maddelere ait faktör yükleri 0,69-0,89 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "stratejik kararlar" adı verilmiştir.

Tablo 9. Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,724	8

Tablo 9' daki 8 maddeden oluşan karar alma ölçeğine ilişkin güvenirlik katsayısı incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach' s Alpha değerlerinin 0,724 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenirliğinin $0,61 < \text{Cronbach's } \alpha < 0,80$ arasında olduğundan ölçeğin " güvenilir" düzeyde olduğunu gösterir.

Tablo 10: Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeğindeki Her Bir Sorunun Güvenirlğe Olan Katkısı

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Çalışanlar için sosyal aktivitelerin yapılmasının gerekli olduğunu düşünüyorum	25,9632	20,332	,466	,685
Ast-üst ilişkilerinde gereğinden fazla samimiyetin emir-komuta zincirinin bozulmasına neden olduğunu düşünüyorum	26,2059	21,646	,362	,708
Maaş artışının çalışanları motive etmek için en iyi yöntem olduğunu düşünüyorum	26,1912	22,008	,333	,713
Yanlış yapılmış bir iş için çalışanın maddi bakımdan cezalandırılmasını uygun görmüyorum	26,4559	21,435	,346	,712
Yanlış yapılmış bir iş için çalışanın işten uzaklaştırılmasını uygun görmüyorum	26,5147	20,859	,415	,697
Çalışanın hatası olduğunda ona eğitim verilmesini uygun görüyorum	25,6838	21,255	,618	,666
Üst kademelerin astların fikir ve önerilerine önem vermeleri gerektiğini düşünüyorum	25,9044	21,643	,433	,693
Astların çalışma koşullarının değiştirilmesinde söz haklarının olduğunu düşünüyorum	26,2059	21,868	,425	,695

Her bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde;

0,30 ve üzeri olan maddelerin iyi maddeler olduğu

0,20-0,30 arası olan maddelerin zorunlu ise ölçme aracına alınabileceği

0,20'nin altında olan maddelerin de ölçme aracından çıkarılmasının gerektiği belirtilmektedir (Can, 2014). Bu bağlamda ölçekte yer alan “Çalışana baskıdan daha çok iyi davranılırsa verimliliğin artacağını düşünüyorum” maddesinin madde toplam korelasyon katsayı -0,048 olduğu için çalışmadan çıkarılmış ve analiz tekrar edilerek Tablo 5’de yer alan değerler elde edilmiştir. Bu bakımdan başka madde çıkartılması olmadan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 11: Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeğine İlişkin KMO Analizi

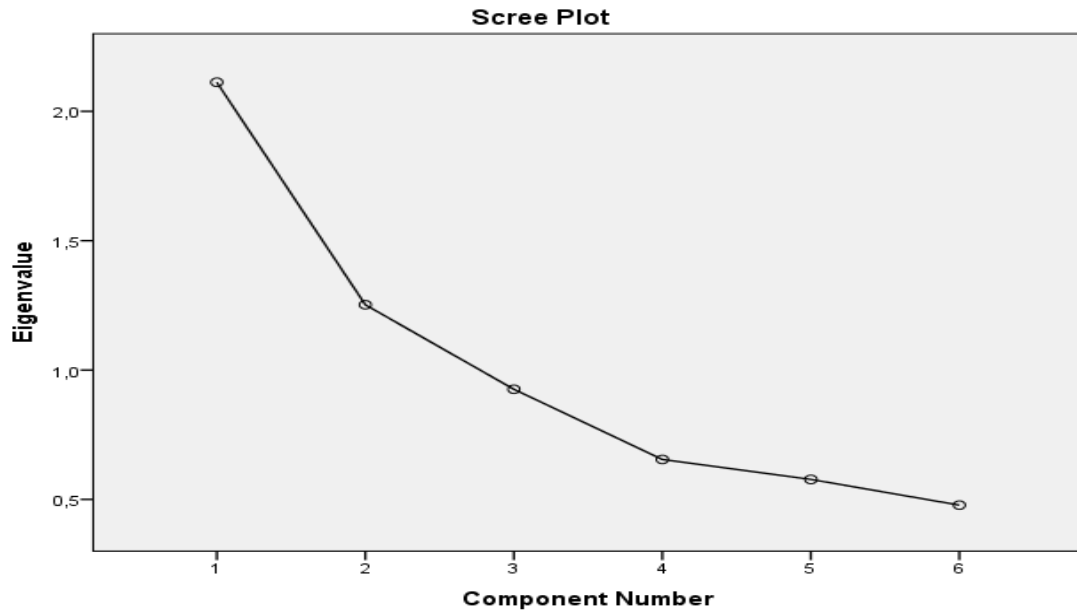
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,648
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	107,853
	Df	15
	Sig.	0,000

Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler ölçeğine ilişkin KMO değerinin 0,648 olduğu görülmektedir. KMO değeri (0,648) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Bartlett’s testi sonuçlarında ($p < .05$) ($p = 0,000$) verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12: Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeğine İlişkin Faktör Öz değerleri Ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,112	35,205	35,205	2,112	35,205	35,205
2	1,252	20,872	56,076	1,252	20,872	56,076
3	,926	15,429	71,506			
4	,654	10,907	82,413			
5	,577	9,620	92,033			
6	,478	7,967	100,000			

Alan yazında, bir maddenin faktör yük değeri için 0,30 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüttür. Ayrıca bir maddenin iki faktör için yüksek yük değeri verdiği yük değerleri arasındaki farkın binişiklik oluşturmaması için en az .10 olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Can, 2014). Bu bağlamda binişik madde olan “Çalışanın hatası olduğunda ona eğitim verilmesini uygun görüyorum” ve “Astların çalışma koşullarının değiştirilmesinde söz haklarının olduğunu düşünüyorum” maddeleri çalışmadan çıkarılmıştır. Yukarıdaki sonuçlara göre 6 maddeden oluşan Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler ölçeğinin 2 faktörlü (boyutlu) olduğu görülmektedir. Tabloya göre 2 faktör toplam varyansın % 56,076’sını açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın % 35,205’ni, ikinci faktör toplam varyansın % 20,872’sini açıklamaktadır.



Şekil 3: Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeğine ilişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Şekil 3’de Eigenvalues’i 1’den büyük olan 3 faktör söz konusudur

Şekil 3’deki çizgi grafiğinde ikinci faktörden itibaren grafiğin eğimini önemli ölçüde kaybetmesi, faktör sayısının iki ile sınırlandırılabilirliğini göstermektedir.

Tablo 13: Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Geçerlilik Test Sonuçları

İFADELER	1	2
Ast-üst ilişkilerinde gereğinden fazla samimiyetin emir-komuta zincirinin bozulmasına neden olduğunu düşünüyorum	,850	
Çalışanlar için sosyal aktivitelerin yapılmasının gerekli olduğunu düşünüyorum	,790	
Üst kademelerin astların fikir ve önerilerine önem vermeleri gerektiğini düşünüyorum	,560	
Yanlış yapılmış bir iş için çalışanın maddi bakımdan cezalandırılmasını uygun görmüyorum		,838
Yanlış yapılmış bir iş için çalışanın işten uzaklaştırılmasını uygun görmüyorum		,785
Maaş artışının çalışanları motive etmek için en iyi yöntem olduğunu düşünüyorum		,421

Tablo 13 incelendiğinde görüleceği üzere, iki faktörlü çözüm en iyi sonucu vermiştir. Anketi ve araştırma modelini oluşturan iki faktör (construct) kendi içlerinde oldukça yüksek faktör yüklerine sahiptirler.

1. faktör altında toplam 3 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

- Ast-üst ilişkilerinde gereğinden fazla samimiyetin emir-komuta zincirinin bozulmasına neden olduğunu düşünüyorum
- Çalışanlar için sosyal aktivitelerin yapılmasının gerekli olduğunu düşünüyorum
- Üst kademelerin astların fikir ve önerilerine önem vermeleri gerektiğini düşünüyorum

Maddelerdir. Maddelere ait faktör yükleri 0,56-0,85 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre "ortayol yönetim" adı verilmiştir.

2. faktör altında toplam 3 madde toplanmaktadır. Faktör altında toplanan maddeler sırası ile;

- Yanlış yapılmış bir iş için çalışanın maddi bakımdan cezalandırılmasını uygun görmüyorum
- Yanlış yapılmış bir iş için çalışanın işten uzaklaştırılmasını uygun görmüyorum
- Maaş artışının çalışanları motive etmek için en iyi yöntem olduğunu düşünüyorum

Maddelerdir. Maddelere ait faktör yükleri 0,42-0,83 arasındadır. Maddeler incelendiğinde ilgili faktöre " insancıl yönetim " adı verilmiştir.

Tablo 14: Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Karar Alma Ölçeği	,113	136	,000	,941	136	,000
Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği	,160	136	,000	,944	136	,000

Yapılan normallik testi sonucunda (Kolmogorov-Smirnov) verilerin normal dağılımdan gelmediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Yapılan analizlere bu sonuca göre parametrik olmayan testlerle devam edilmiştir.

Tablo 15: İki Ölçek Arasındaki Spearman's Korelasyon Katsayısı Sonuçları

		Faktör1ka raralma	Faktör2ka raralma	Faktör3ka raralma	Faktör1 astüst	Faktör2 astüst	Toplam astüst	Toplamka raralma
Faktör1ka raralma	r	1,000	,434**	,195*	,420**	,253**	,380**	,825**
	p		0,000	0,023	0,000	0,003	0,000	0,000
Faktör2ka raralma	r	,434**	1,000	0,156	,234**	,262**	,301**	,684**
	p	0,000		0,070	0,006	0,002	0,000	0,000
Faktör3ka raralma	r	,195*	0,156	1,000	,182*	,357**	,371**	,565**
	p	0,023	0,070		0,034	0,000	0,000	0,000
Faktör1as tüst	r	,420**	,234**	,182*	1,000	,179*	,664**	,392**
	p	0,000	0,006	0,034		0,037	0,000	0,000
Faktör2as tüst	r	,253**	,262**	,357**	,179*	1,000	,819**	,429**
	p	0,003	0,002	0,000	0,037		0,000	0,000
Toplamas tüst	r	,380**	,301**	,371**	,664**	,819**	1,000	,511**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
Toplamka raralma	r	,825**	,684**	,565**	,392**	,429**	,511**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Karar alma ölçeği ve Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Spearman's korelasyon katsayısı sonuçları incelendiğinde, iki ölçek arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. ($p<0,05$) ($r=0,511$). Yani başka bir deyişle karar alma algısında bir artış olduğunda yönetimde ast-üst ilişkilerinde Kullanılan Yöntemler algısının artabileceği belirlenmiştir. Bu durumun terside doğrudur.

Karar alma ölçeği alt boyutlarından faktör 1 ile; karar alma ölçeği faktör 2 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,43$), karar alma ölçeği faktör 3 arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,19$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör1 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,42$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör2 arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,25$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,42$) ve karar alma ölçeği ile arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,82$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Karar alma ölçeği alt boyutlarından faktör 2 ile; karar alma ölçeği faktör 1 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,43$), karar alma ölçeği faktör 3 arasında bir ilişki olmadığı ($p>0,05$) ($r=0,15$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör1 arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,23$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör2 arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,26$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,30$) ve karar alma ölçeği ile arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,68$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Karar alma ölçeği alt boyutlarından faktör 3 ile; karar alma ölçeği faktör 1 arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,19$), karar alma ölçeği faktör 2 arasında bir ilişki olmadığı ($p>0,05$) ($r=0,15$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör1 arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,18$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör2 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,35$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,37$) ve karar alma ölçeği ile arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,56$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör1 ile; karar alma ölçeği faktör 1 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,42$), karar alma ölçeği faktör 2 arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,23$), karar alma ölçeği faktör 3 arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,18$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör2 arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,17$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,66$) ve karar alma ölçeği ile arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,39$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör2 ile; karar alma ölçeği faktör 1 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,25$), karar alma ölçeği faktör 2 arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,26$), karar alma ölçeği faktör 3 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,35$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör1 arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,17$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,81$) ve karar alma ölçeği ile arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,42$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği ile; karar alma ölçeği faktör 1 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,38$), karar alma ölçeği faktör 2 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,30$), karar alma ölçeği faktör 3 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,37$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör1 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,66$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör2 arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,81$) ve karar alma ölçeği ile arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,51$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Karar Alma Ölçeği ile; karar alma ölçeği faktör 1 arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,82$), karar alma ölçeği faktör 2 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,68$), karar alma ölçeği faktör 3 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,56$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör1 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,39$), Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği faktör2 arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,42$) ve Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler Ölçeği ile arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($p<0,05$) ($r=0,51$) bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 16: Karar Alma Ölçeği Bağımlı Değişken Olmak Üzere Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	t	p
Yönetim Tarzı	0,600	8,678	0,000
R ² =0,360 F=75,306 (p=0,000)			
Karar Alma= 1,042* Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler+20,473			

Tablo 16 regresyon denkleminin anlamlılığının yanı sıra hangi değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bu değişkenlerin katsayılarını vermektedir. Belirlilik katsayısı (R²) 0,360 olarak hesaplanmış, F istatistiği anlamlı bulunmuştur. Tablo 13'deki karar alma sürecinde Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bit etkisi olduğu söylenebilir (p<0,05). Modelde; Yönetimde Ast-Üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler değişkenindeki 1 birimlik artışın karar alma üzerinde 1,042 birim artışa sebep olduğu görülmektedir.

4.5 Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde araştırma geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Tablo 17: Araştırmaya Katılan Kişilerin Sosyo Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	42	30.9
Erkek	94	69.1
Toplam	136	100,0
Yaş	Sayı	Yüzde(%)
18-30	37	27.2
31-35	27	19.9
36-40	17	12.5
41-45	23	16.9
46-50	17	12.5
51-55	11	8.1
56 ve üstü	4	2.9
Toplam	136	100,0
Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
İlköğretim	5	3.7
Lise ve dengi okul	9	6.6
Ön lisans	15	11.0
Lisans	55	40.4
Yüksek Lisans ve üzeri	52	38.2
Toplam	136	100,0
Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Bekar	46	33.8
Evli	90	66.2
Toplam	136	100,0
Toplam Hizmet Süresi	Sayı	Yüzde(%)
1 yıldan az	11	8.1
1-5 yıl	32	23.5
6-10 yıl	33	24.3
11-20 yıl	37	27.2
21 yıl ve üzeri	23	16.9
Toplam	136	100,0
Bir karar alıcı olarak bulunduğunuz konum	Sayı	Yüzde(%)
alt	18	13.2

orta	64	47.1
üst	54	39.7
Toplam	136	100,0
Çalıştığınız departman	Sayı	Yüzde(%)
üretim	26	19.1
pazarlama	22	16.2
satış	28	20.6
İnsan kaynakları	23	16.9
finans	26	19.1
diğer	11	8.1
Toplam	136	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinin dağılımları incelendiğinde %30.9'u kadın, %69.1'i erkek olarak belirlenmiş. Yaş grubu dağılımı olarak %27.2'si 18-30 yaş, %19.9'u 31-35 yaş, %12.5'i 36-40 yaş, %8.1'i 51-55 yaş, %2.9'u 6 ve üzeri yaş aralığında olduğu belirlenmiş. Katılımcıların eğitim durumu %3.7'i ilköğretim, %6.6 'sı lise, %11.0'i ön lisans, %40.4'ü lisans, %38.2 yüksek lisans olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %33.8'i bekar, %66.2'si evlidir. Toplam hizmet süreleri %8.1'i 1yıldan az, %23.5'i 1-5yıl, %24.3'ü 6-10yıl, 27.2'si 11-20yıl, 16.9'u 21ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Bir karar alıcı olarak buundukları konum %13.2si alt, %47.1'i orta, %39.7'si üst olduğu belirlenmiştir. Çalıştıkları departman olarak %19.1'i üretim, %16.2'si pazarlama, %20.6'sı satış, %16.9'u insan kaynakları, %19.1'i finans, %8.1'i diğer alanlarda faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir.

Tablo 18. Kararın Nasıl Alınması ve Bu Kararın Sonuçlarının Araştırılması

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{X}$	s.s.
İyi ve doğru bir karar için her zaman uzun bir süreye ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum	f	19	31	24	48	14	3.05	1.25
	%	14.0	22.8	17.6	35.3	10.3		
Kararlarımın sonuçlarından çalışanların zarar görmemesi gerekir	f	16	9	12	53	46	3.76	1.31
	%	11.8	6.6	8.8	39.0	33.8		
İşletmenin karı için insan bazen kendi doğrularıyla bağdaşmayan kararlar alabilir	f	14	22	24	66	10	3,26	1,13
	%	10.3	16.2	17.6	48.5	7.4		
Karar alırken,karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünürüm	f	7	25	25	55	24	3,47	1,13
	%	5.1	18.4	18.4	40.4	17.6		
Yasalara uygun olmayan bir karar vermekten kaçınırım	f	8	11	12	37	68	4,07	1.20
	%	5.9	8.1	8.8	27.2	50.0		
Ön yargılarımın kararlarımı etkilemesine izin vermem	f	8	9	22	55	42	3,83	1,12
	%	5.9	6.6	16.2	40.4	30.9		
İşletmenin zararına da olsa doğru olandan şaşmam	f	10	27	29	44	26	3.36	1.21
	%	7.4	19.9	21.3	32.4	19.1		
İşletmede herkes kendi yaptığıının bedelini öder	f	8	39	16	54	19	3.27	1,19
	%	5.9	28.7	11.8	39.7	14.0		
Karar alırken kişilerin zarar görmesini önlemek de işletmenin karını sağlamak kadar önemlidir.	f	4	9	5	67	51	4,12	0,97
	%	2.9	6.6	3.7	49.3	37.5		
Müşterinin güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim	f	4	8	18	51	55	4,07	1.02
	%	2.9	5.9	13.2	37.5	40.4		
Adil olmayan bir kararın doğru olmasına imkan yoktur	f	8	22	28	50	20	3,50	1,16
	%	5.9	16.2	20.6	36.8	20.6		
Kararlarımı alırken bölgesel değerleri rencide etmekten kaçınırım	f	8	20	17	60	31	3.63	1.16
	%	5.9	14.7	12.5	44.1	22.8		
Karar alma boyutu Genel ortalama = 3.53								

Tablo 18 incelendiğine; Çalışanlar karar alırken sadece işletmenin karına yönelik değil aynı zamanda kişilerin zarar görmesini önleyecek yönde karar vermeye özen göstermişlerdir. Herkes doğru karar verebilme yeteneğine sahip değildir ve bu zor olduğu kadar değerli bir süreçtir. Kararlar alınırken tek bir hedefe yönelik alınır ancak o hedefe ulaşmak geniş bir bakış açısıyla hareket edilerek gerçekleşir. Araştırmamızda görüyoruz ki yöneticilerde karar alırken bu hedefe ulaşma yolunda insanları etkileyebilecek durumları gözardı etmeyerek önemli bir noktada ele almışlardır. Yöneticiler yasalara uygun olmayan kararlar vermekten kaçınarak müşteri güvenini ön planda tutmuşlardır. Para kaybetmenin müşteri güvenini kaybetmekten daha doğru olacağı kanısına varmışlardır. Nitekim para gelip geçicidir ancak insanların güvenini kazanmak kolay değil ve paradan daha değerlidir. Müşteriler şirketlerin en önemli varlıklarıdır ve temeli güven duygusuna dayanan işletmeler daima daha başarılı olmuşlardır.

Yöneticiler aynı zamanda diğer işletmelerin ticari sırlarını bilmek istemektedirler. Bunun sebebi şirketler arasındaki rekabettir. Her şirket aynı kuldarda kendisinden daha başarılı bir şirketin ticari hareketlerini, sırlarını, başarıya nasıl ulaştığını bilmek ister ve bir nevi o şirketi örnek alarak ticari hamleler yapar.

Tablo 19. Yönetimde Ast-üst İlişkilerinde Kullanılan Yöntemlerin Araştırılması

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{X}$	s.s.
Çalışanlar için sosyal aktivitelerin yapılmasının gerekli olduğunu düşünüyorum	f	10	11	12	51	52	3.91	1.21
	%	7.5	8.1	8.8	37.5	38.2		
Ast-üst ilişkilerinde gereğinden fazla samimiyetin emir-komuta zincirinin bozulmasına neden olduğunu düşünüyorum	f	6	22	18	55	35	3.67	1.16
	%	4.4	16.2	13.2	40.4	25.7		
Maaş artışının çalışanları motive etmek için en iyi yöntem olduğunu düşünüyorum	f	7	18	20	57	34	3,68	1,14
	%	5.1	13.2	14.7	41.9	25.0		
Yanlış yapılmış bir iş için çalışanın maddi bakımdan cezalandırılmasını uygun görmüyorum	f	10	26	26	45	29	3,42	1,23
	%	7.4	19.1	19.1	33.1	21.3		
Yanlış yapılmış bir iş için çalışanın işten uzaklaştırılmasını uygun görmüyorum	f	14	18	31	51	22	3.36	1.20
	%	10.3	13.2	22.8	37.5	16.2		
Üst kademelerin astların fikir ve önerilerine önem vermeleri gerektiğini düşünüyorum	f	6	9	11	67	43	3,97	1,03
	%	4.4	6.6	8.1	49.3	31.6		
Astların çalışma koşullarının değiştirilmesinde söz haklarının olduğunu düşünüyorum	f	4	19	17	74	22	3.67	1.00
	%	2.9	14.0	12.5	54.4	16.2		
Çalışanın hatası olduğunda ona eğitim verilmesini uygun görüyorum	f	3	3	12	85	53	4.19	0.86
	%	2.2	2.2	8.8	47.8	39.0		
Ast-üst ilişkilerinde kullanılan yöntemlerin Genel ortalaması = 3.73								

Tablo 19 de ast-üst arasındaki ilişkilerin incelenmesi ele alınmış olup katılımcılar çalışanın hatası olduğu durumlarda onun maddi bakımdan cezalandırılması veya işten uzaklaştırılması yerine çalışana eğitim verilmesini uygun görmüşlerdir.Eğitimle birlikte insanlar daha verimli hale gelebilirler.Herhangi bir işletmede çalışanların eğitim almış olması genel olarak şirket verimliliğini ve bilincini arttıracaktır.Bu nedenle çalışanlar üzerindeki baskının azaltılıp onlara daha iyi davranılması beraberinde verimlilik artışını getirecektir.Aynı zamanda maaş artışında çalışanları motive etmek için iyi bir yöntem olduğu öne çıkmaktadır.Çalışanlara değer vermek, onları anlamak, adil bir ücretle onları çalıştırmak, yöneticinin en temel prensiplerinden biri olmalıdır.Yönetici çalışanlarıyla arasındaki dengeyi iyi korumalıdır.Lakin ast-üst ilişkilerinde gereğinden fazla samimiyet emir-komuta zincirini bozmaktadır.Bu da işletme de dengesizliğe neden olur.İş ve arkadaşlığın birbiri içerisine geçmemesi gerekir.Ast ile üst özel hayatlarında arkadaş olsalar bile resmi ilişkilerinde daima protokol kurallarına uymaları gerekmektedir.Ancak bu şekilde bir sistem oluşturulabilir.Ayrıca araştırmalarımızın sonuçları gösteriyor ki çalışanlar için sosyal aktivitelerin yapılması gerekmektedir.Sosyal aktiviteler insanların gün içerisindeki stresini,yorgunluğunu alarak odak problemlerini ortadan kaldırır.İnsanlar daha rahatlamış bir şekilde işlerini sürdürebilirler bu da bir motivasyon çeşididir.

Tablo 20: Hangi Psikoloji Faktörlerin Yöneticinin Kararlarında Etkili Olduğın Araştırılmasının Yönelik Katılımcıların Düşünceleri

Karar alırken en önemli dayanağınız nedir?	Sayı	Yüzde(%)
Tahmin	11	8.1
Beklenti	10	7.4
Tecrübe	108	77.7
Çevre	4	2.9
Toplam	136	100,0
Karar alırken astlarınızın katkıları sizin için ne kadar önemlidir?	Sayı	Yüzde(%)
Astlarımın kararlarını hiç ciddiye almam ve kararlarımı dahil etmem	8	5.9
Astlarıma fikirlerini sorarım ama sonunda yine kendi kararımı veririm	46	33.8
Astlarımı dinlerim ve birlikte karar veririz	75	54.0
Çözüm yolu bulamazsam kararı astlarıma bırakırım	7	5.0
Toplam	136	100,0
Karar almanızda stresin ne kadar etkisi var?	Sayı	Yüzde(%)
Hiçbir etkisi yoktur	15	11.0
Aksine daha doğru karar almamı sağlar	34	25.0
Yanlış karar almama neden olur	28	20.4
O an karar vermem	58	41.7
Karar almayı astlarıma devrederim	1	0.7
Toplam	136	100,0
Hangi duygusal halinizin daha doğru bir karar almada etkili olduğunu gözlemlediniz?	Sayı	Yüzde(%)
Sinirli	14	10.3
Mutlu ve neşeli olurken	25	18.0
Rahatlamış hissederken	73	53.7
Takdir edildiğim zaman	21	15.4
Diğer	3	2.2
Toplam	136	100,0
İş hayatınızla ilgili bir karar alırken aile ve yakınlarınıza danışmışsınız?	Sayı	Yüzde(%)
Evet	37	27.2
Duruma ve karara bağlı	47	34.6
Bazen aklımda soru işareti kaldığında akıl alabilirim	17	12.5
Kararımı yalnız veririm,kimseden yardım almam	16	11.8
Onların fikrini alabilirim ama kararımı dahil etmem	19	14.0
Toplam	136	100,0
Karar verdikten sonra kararınızın doğru veya yanlış olmasıyla ilgili sizi düşündüren durum nedir?	Sayı	Yüzde(%)
Benim kararım benim sonucum- kimseyi ilgilendirmez	14	10.3
Yanlış alınmış bir karar benim için utanç verici bir durumdur	29	21.3
Her insan doğru veya yanlış karar verebilir	82	60.3
Benim kararlarım bana göre hiçbir zaman yanlış değildir	7	5.1
Diğer	4	2.9
Toplam	136	100,0

Tablo 20 incelendiğinde “Karar alırken en önemli dayanağınız nedir?” sorusuna verdikleri cevaplara göre çalışanların %77.7’si tecrübelerine, %8.1’i tahmine, %7.4’ü beklentilerine, %2.9’ü çevrelerine dayanarak karar vermektedirler. “Karar alırken astlarınızın katkıları sizin için ne kadar önemlidir?” sorusuna verdikleri cevaplara göre çalışanların %5.9’u astlarının kararlarını ciddiye almaz ve kararlarına dahil etmez, %33.8’i astlarının fikirlerini sorar ama sonunda ine kendi kararlarını verir, %54.0’ı astlarını dinler ve birlikte karar verirler, %5.0’ı çözüm yolu bulamadığına kararı astlarına bırakmaktadır. “Karar almanızda stresin ne kadar etkisi var?” sorusuna verdikleri cevaplara göre çalışanların %11.0’ına hiç bir etkisi yoktur, %25.0’na aksi olarak doğru karar almasını sağlar, %20.4’ünün yanlış karar almasına neden olur, %41.7’si o an karar vermez, %0.7’si karar almayı astlarına devr eder. “Hangi duygusal halinizin daha doğru bir karar almada etkili olduğunu gözlemlediniz?” sorusuna verdikleri cevaplara göre çalışanların %10.3’ünün sinirli, %18.0’ı mutlu ve neşeli olurken, %53.7’si rahatlamış hissederken, %15.4’ü takdir edildiği zaman, %2.2’si diğer duygusal hal cevabını vermiştir. “İş hayatınızla ilgili bir karar alırken aile ve yakınlarınıza danışmısınız?” Sorusuna verdikleri cevaplara göre çalışanların %27.2’si evet danışır, %34.6’sı için duruma ve karara bağlı, %12.5’inin bazen aklında soru işareti kalırsa akıl ala bilir, %11.8’i kararını yalnız verir ve kimseden yardım almaz, %14.0’ı onların fikirlerini alır ancak kararlarına dahil etmiyor. “Karar verdikten sonra kararınızın doğru veya yanlış olmasıyla ilgili sizi düşündüren durum nedir?” sorusuna verdikleri cevaplara göre çalışanların %10.3’ü için onların verdikleri kararlar kimseyi ilgilendirmez, %21.6’ü için yanlış alınmış bir karar utanç verici bir durumdur, %60.3’üne göre her insan doğru ve ya yanlış karar vere bilir, %5.1’ine göre verdikleri kararlar hiçbir zaman yanlış değildir, %2.9’u diğer düşüncelere sahiptir.

SONUÇ

Karar insan hayatının en önemli parçasıdır. İnsanlar aldıkları kararların sonuçlarına göre hayatlarını şekillendirirler.Karar almak geleceğe yöneliktir ve bir nevi geleceğimizi oluşturan unsurlar arasında yer alır. Örneğin; araba sürerken, yolda yürürken, yemek yaparken, çalışırken, yönetirken kısacası hayatımızın her anını bazı kararları alarak yaşarız. Bu kararların sonuçları bizi olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.Karar alırken hızlı ve aceleci davranarak karar vermek veya karar alırken çok fazla düşünüp zaman kaybederek o karar için geç kalmak bize bazı sonuçlar doğuracaktır.Aceleci karar verenler kendilerini becerikli,kararsız kalanlar ise kendilerini özenli ve ihtiyatlı zannederler.Risksiz karar yoktur. Karar bir çok seçenekten birini seçmek ve diğer seçeneklerden vazgeçmektir. Kararlar bilinçli bir şekilde ve tam zamanında alınmalıdır.Aksi takdirde sonuçları çok ağır olabilir

Erken karar veren insanlar önüne çıkan fırsatları elde etme şansını kaybeder. Geç alınan kararın ise hiçbir faydası yoktur.Yönetimde elde edilen bütün başarılar ve ya başarısızlıklar alınan kararların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.Yöneticiden beklenen en temel vasıfsa sorunu çözen bir kişi olarak zamanında ve doğru karar verme işidir.Kısacası iş işten geçtikten sonra artık karar değil alınan kararın getirdiği sonucu yaşamak zorundayız.O yüzden karar hayatımızın her anında başvurduğumuz bir yöntemdir ve bu yöntemi kullanmayı iyi bilmemiz gerekir.

İnsanlar karar alırken;tecrübe,bilgi,tahmin,beklenti ve çevre unsurlarına başvurarak kararlar alabilir.Yöneticilerin karar alırken en fazla zorlandıkları durum bilgi eksikliğinde alınan kararlardır.Öncelikle araştırma sonuçlarımız gösteriyorki yöneticiler kararlarını tecrübelerine dayanarak almaktadır.Tecrübe bir konuda zamanla edinilen bilgi birikimidir.İnsanlar yaptığı veya çevresinde oluşan hataların olumlu bir sonucu olarak o konuyla ilgili tecrübe edinirler.Hatalardan ders çıkarmak insanın kendi geleceğine bırakacağı en büyük mirastır.Aynı zamanda yöneticilerin karar alırken tartışmaya açık bir grupta astlarına danıştıkları ve onlarla birlikte karar aldıkları, bunun aksi olarak otokratik yönetim sisteminde azımsanmayacak bir oranda olduğu gözlemlenmiştir.Karar verme sistemi çağdaş yönetimde demokratiktir.Çünkü astlarla birlikte alınan kararlarda hata payı daha düşük olur ve sorumluluk tek bir kişide değil kararın ortak alındığı kişiler arasında paylaşılmış olur.Bu yüzden karar alırken tek bir kişinin değil birden fazla kişinin düşüncesinin ortak noktası olan kararlar daha isabetli bir karar olur.Genel olarak yöneticiler acele ve geç karar vermemeli aynı zamanda katılmalı karar vermelidir.Yöneticilerin bir kısmı iş hayatlarıyla ilgili kararlar

alırken aile ve yakınlarına karara bağlı olarak danışırken diğer bir kısımda doğrudan çevresindeki insanların önerilerini göz önünde bulundurmuşlardır.Yöneticinin yakınlarındaki insanların tecrübe,bilgi ve birikimine başvurmasında doğru karara giden yolda ona yardımcı olabilir.

Stres kararlarımızı alırken bizi olumsuz yönde etkileyerek yanlış kararlar almamıza neden olabilir. Stresin insan üzerindeki negatif etkisi o an alınacak olan kararın doğru mu yanlış mı olduğu konusunda sağlıklı düşünmemizi engelleyerek aleyhimize işler.Bu sebeple yöneticilerin çoğu stres anında karar almamayı tercih ederek,doğru bir kararın rahatlamış hissederken alınacağı kanısına varmışlardır.Bunun aksine az da olsa bazı yöneticiler stresin kendilerini doğru karar almak için olumlu yönde etkileyeceğini savunmuşlardır.Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar karar alan kişiler için doğru veya yanlış karar verebilir yorumlamasını yapmışlardır.Her ne kadar bir yönetici doğru karar almak için tecrübe,bilgi ve birikimine,astlarına,aile ve yakınlarına başvurup stresin olmadığı rahat bir ortamda karar versede kararın %100 doğru ve risksiz olmasına imkan yoktur.Alınan her karar az ve ya çok üzerinde bir risk taşır.Yönetici sorunu çözen kişi olarak elinde bulunan olanakları değerlendirerek riski en aza indirir ve doğru karar vermeye çalışır.

Araştırmamızda yöneticilerimize karar alma ile ilgili yönelttiğimiz soruların sonuçlarına bakacak olursak yöneticilerinde karar alırken çok uzun süre karar üzerinde düşünmedikleri ağırlıklı olarak ortaya konmuştur.Ancak bu demek değildir ki en iyi karar hızlı alınan karardır.Her kararın kendi içinde kesin ve doğru sonucu verecek olan bir zaman dilimine ihtiyacı vardır.Yöneticilerin bulundukları konumlara ve bilgi birikimine bağlı olarak bu zaman dilimleri genişleyip daralabilir.Karar alma sırasında yöneticiler alacakları kararlardan çalışanların zarar görmesini istememektedirler ve karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünerek bir karara varmaya çalışırlar.Bu da yöneticilerin aslında adamına göre muamele yapmamaları gerektiğini gösterir.Koşullara ve şahıslara göre karar vermek insanları ve şirketleri fazla pragmatik bir kalıp içerisine sokar.Bu nedenle Karar alırken bazı noktalarda ödün vermek, aslında yanlış karar almak demektir.Karar alırken kişilerin zarar görmesini önlemekte,işletmenin karını sağlamak kadar önemlidir.Aynı zamanda yöneticiler yasalara uygun olmayan kararlar vermekten kaçınmışlardır.Çünkü yasalar milletlerin değer yargılarıdır.Alınacak olan kararlar herkes için eşit ve uygulanabilir olmalıdır.Aksi takdirde yasalara uygun olmayan yani adil olmayan bir kararın doğru olmasına imkan yoktur.Ön yargı şahıslar ve olaylar üzerinde yeterince bilgi edinmeksizin,olumlu ve ya olumsuz peşin bir hüküm verme yani karara varma işlemidir.Ön yargı insanları düşüncesizleştirir ve tabiri

caizse onların olaylara"at gözlüğü" ile bakmasına sebep olur.Bu nedenle yöneticilerin verdikleri cevaplarda da görüyoruzki kararlar alırken önyargılarının onları etkilemesine izin vermemektedirler.Müşteriler şirketlerin en önemli dayanaklarıdır.Müşteri olmazsa şirket olmaz.Bu yüzden Müşterilerin güvenini kazanmak zahmetli olduğu kadar kıymetli bir iştir.Sorumuzun sonuçlarından da anlaşılacağı üzere yöneticiler para kaybetmeyi, müşteri güvenini kaybetmeye tercih etmektedir.Güven ikili ilişkilerin temelini oluşturan bir unsurdur.Temeli sağlam olmayan bir bina nasıl yıkılmaya mahkumsa,güçlü güvenilir bağlarla müşterileri kendilerine bağlamayan şirketlerinde sonu aynı olmaktadır.İnsanlar için güven her zaman ön plandadır.

Analizlerimizin diğer bölümündeki sonuçlara bakacak olursak Katılımcılar genellikle bir çalışan bir işi yanlış yaptığında onun maddi ve manevi olarak cezalandırılmasının aksine ona eğitim verilmesini uygun görmüşlerdir.Ast-üst ilişkilerinde ise gereğinden fazla samimiyetin emir-komuta zincirini bozduğu düşüncesi öne çıkmaktadır.Buda demek oluyorki özel hayattaki arkadaşlığın iş hayatına yansımaması gerekir.Aksi taktirde bir düzensizlik ortamı oluşur ve sistem bozulabilir.Üst kademelerin astların fikir ve önerilerine önem vermesi astları memnun ve motive etmektedir.Genel olarak astlar ile üstler arasındaki denge iyi korunmalı ve bu işbirliği içerisinde çalışmalar yürütülmelidir.

ÖNERİLER

Bir yönetici daha doğru bir karar almak için otokratik yönetim şekliyle değil demokratik bir biçimde astlarına danışarak hata payını düşürmeli ve kritik kararları katılmalı olarak almalıdır. Astlarla birlikte alınan kararlar aynı zamanda grubun birbirine olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Karar alma işi bir yöneticinin asli görevidir. Bu yüzden yöneticinin ve yönetimin yoğunlaşacağı nokta planlanan hedeflere ulaşabilmek için etkili bir biçimde doğru kararlar almak ve bu kararların hayata geçirilmesini sağlamak olmalıdır.

Öncelikle karar alınacak olan konu belirlenmelidir. Bu konu üzerine alternatif çözümler aranmalıdır. Bulunan alternatifler listelenmelidir. Alternatifler kendi aralarında kıyaslanmalı ve bunların içinden en uygun olanı karar olarak seçilmelidir.

Karar alma mevkiine getirilecek olan kişinin o mevkiye uygun olmasını denetleyecek bazı tedbirler alınmalıdır. Yöneticiler karar alırken adamına göre değil herkes için eşit haklar taşıyan kararlar almalıdırlar, ancak bu şekilde doğru bir karar elde edilebilir aksi halde daha büyük sorunlar ortaya çıkar.

Karar alma yeteneğine sahip olmak için öncelikle özgüven sahibi olunmalıdır. Özgüveni yüksek kişiler kolay karar alabilirken özgüvensiz insanlarda yanlış karar alma kaygısı sürekli olarak alacağı kararları değiştirme isteği uyandırır ve kişinin kararsız kalmasına sebep olur. Karar alma bir sorumluluk işidir, alınan karar doğrultusunda ortaya çıkabilecek olan sonuçları ve bunların etkilerini iyi anlayabilmek gerekir.

Yöneticiler alacakları kararları herkesin iyiliğini düşünerek almalıdırlar. Astların yöneticilere olduğu kadar yöneticilerinde astlarına karşı sorumlulukları vardır ve bunları yerine getirmelidir.

Çalışanlar için sosyal aktiviteler düzenlenmeli ve bireyler daha sosyal bir ortamda çalışmalıdırlar. Bir işletmede grup bağlılığı başarı oranını arttırmaktadır.

Astların çalışma koşullarının değiştirilmesinde üstler astların fikirlerini alarak bir karara varmalıdır. Çünkü alınacak olan karar doğrudan astı ilgilendirir. İnsanlar mutlu olmadıkları bir ortamda/işte yüzde yüz verimle çalışamazlar ve bu da genel olarak işletmede olumsuz sonuçların doğmasına sebep olabilir. Her ne kadar işe alınacak olan kişiler konunun

uzmanları da olsa, o konuma gelecek kişiye şartlar ve olaylar hakkında bilgi verilmelidir.Belirli zaman aralıklarıyla işletmede çalışanlara düzenli olarak iş hukuku ve ahlakıyla ilgili eēitimler verilmeli seminerler düzenlenmelidir.



KAYNAKÇA

1. Aymaz Yusuf <https://yusufbaymaz.wordpress.com/2014/10/16/klasik-yonetim-anlayisi/>.
2. Ataman Göksel, İşletme Yöntemleri Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001
3. Aytürk Nihat, Yönetim Sanatı Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, (Yenilenmiş 4.Baskı), Yargı Yayınevi, Ankara, 2003
4. Aksoy Temel, Karar Almak Başka, Uygulamak Başka, <http://www.kigem.com/karar-almak-baska-uygulamak-baska.html>
5. Budak Gülay, Prof. Dr. Gönül Budak, İşletme Yönetimi,(7.Baskı), Meta Basım Matbaacılık Yayınları,İzmir, 2013
6. Beliktay Ahmet, Modern ve Postmodern Yönetim Yaklaşımı, <https://prezi.com/78eozl1hguxx/modern-ve-postmodern-yonetim-yaklasim/>
7. Balçık Bahaettin,İşletme Yönetimi (3. Baskı), Nobel Yayını, Ankara, Mart 2002
8. Baltaş Zuhal, Karar Vermenin Psikolojisi Sayısını Hazırlarken, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=46&sira=535>
9. Bennis Warren, Beyond Büroacracy, Trans-Action, July-Ağust 1965
10. Ceylan Adnan, Yönetimde İnsan ve Davranış, (3.Baskı), Kuşak Matbaası Yayınevi, Tuzla, Mart, 2014
11. Can Halil, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın, Örgütsel Davranış, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2006
12. Cemalcılar İlham, Doğan Bayar, İnal C.Aşkun, Şan Öz-Alp, İşletmecilik Bilgisi,(Gözden geçirilmiş yeni baskı), Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını,No:122, Ankara,1976
13. Çoker ZiyaVali(E), Yönetim ve Siyaset, Bir Valinin İl Yöntemine İlişkin Görüş ve Falları, Kazancı Matbaacılık Sanayii A.Ş., İstanbul
14. Çakır Ahmet, Başarılı İletişimde Düşüncenin Gücü,Moralite Yayınları,İstanbul, Mayıs 2004
15. Çaçaron Dergisi, Max Weber'in Otorite Tipleri, http://cacarondergisi.blogspot.com.tr/2013/08/max-weberin-otorite-tipleri-golge-adam_7.html

16. Çil İbrahim, Karar Teorisi ve Analizi, http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/49858/34864/06.hafta_davranissal_karar.pdf
17. Çil İbrahim, Karar Teorisi ve Analizi, <http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/49858/32723/05.hafta.pdf>, 15.12.2017
18. Çil İbrahim, Karar Modellerinin Sınıflandırılması Belirsizlik Altında Karar Verme, http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/49858/32730/07.hafta_bakv.pdf
19. DAFT, Richard., “Management 6th Edition “ , Thomson South Western ,2003
20. Ertürk Mümin, işletmelerde Yönetim ve Organizasyon,(genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4.Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul, 2009
21. Ercvan Burak, Problem çözme ve karar verme teknikleri, <https://www.slideshare.net/BurakERCVAN/problem-cozme-ve-karar-verme>, 11.10.17
22. Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (15.Baskı), Betta Yayınevi, İstanbul, Şubat 2015
23. Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon,(10.Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2011
24. Egan Gerard, Özlem Yüksel, Psikolojik Danışma Becerileri (1. Baskı), Kaknüs Yayınları:527, İstanbul, 2011,
25. Ertürk Mümin; İşletme Biliminin Temel İlkeleri (Gözden Geçirilmiş 7. Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul, Agustos 2009
26. Ertürk Mümin, Yönetim ve organizasyon,(Geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4.Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, Nisan, 2009
27. Güney Sahil, Örgütsel Davranış, (2.Baskı), Nobel Yayınevi, Ankara, 2012
28. Hamdi Ahmet,Aydın,Yönetimin Fonksiyonları, Güney, Salih (ed) Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001Nobel
29. İşletme Psikolojisi, Probleme yeni bakış açısı, https://www.e-reading.club/chapter.php/87111/78/Psihologiya_biznesa_upravlenie_emociyami.html
30. Koçel Tamer, İşletme Yönetiliciği, Beta yayımevi(13.Baskı) , İstanbul, Ekim 2011
31. Kelly Jole, Organizational Behavior, R.D.Irwing,N.Y.,1998
32. Küçükali Rıdvan, Yönetim Felsefesi(3. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara, 2011 Ocak
33. Kılınç Tanıl, Problem Çözme ve Karar Verme Teknikleri http://www.giv.org.tr/userfiles/files/KARAR_VERME_VE_PROBLEM_COZME_TEKNIKLER%C4%B0%20NOTLARz.docx

34. Kurtoglu Ebru, Karyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, 2010
35. Mucuk İsmet, Modern İşletmecilik ,(8.Baskı), Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1998
36. Mirze.S, İşletme (4.Baskı), Literatür Yayınları:559, İstanbul, Eylül 2016
37. Nuri Tortop; İsbir, Eyüp G.; Aykaç, Burhan; Yayman, Hüseyin ve Özer, M. Akif, Yönetim Bilimi, Ankara, 2007
38. Odaman Handan, Baltaş Grupu, Akademi ve Yönetim Asistanı, Karar Verme Üzerinde Bilişsel Modeller ve İş Hayatına Yansımaları, <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=46&sira=544>,
39. Öylek Nevzat, <http://nevzatoylek.blogspot.com.tr/2014/04/ogrenci-basarisizliklarinin-nedenleri.html>
40. Öztekin Ali, Yönetim Bilimi,(Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4.Baskı), Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, Ağustos 2010
41. Özdemir Ali , İşletme Yönetimi,Yason Yayınevi, Ankara, 2014
42. Özkalp Enver, Prof. Dr. Çiğdem Kırel, Örgütsel Davranış, (6.Baskı), Basım Yayınları, Bursa, 2013
43. Özalp İnan, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:951, Eskişehir, 2000
44. Özer Akif, 21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Adalet Yayınevi,(Gözde geçirilmiş ve Yenilenmiş 3.Baskı), Ankara, 2015
45. Psikolojik Yardım, Karar verme üzrinde stresin etkisi, Moskova, 2006, <http://www.psychol-ok.ru/lib/intpsy/intpsy2009/intpsy200909.html>,
46. Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek, Örgütsel Psikoloji, 4.Baskı, Bursa, Furkan Ofset, Eylül 2003
47. Sökmen Alptekin, Örgütsel Davranış, (1.Baskı), Detay Yayınevi, Ankara, 2013
48. Sezen.Av.Alev, Karar Verme-Problem Çözme, http://www.bilka.org.tr/karar-verme-problem-cozme_6811.html, 09.06.2017
49. Son İkaz, Modern Yönetim Teorisi, 20 Kasım 2010, ,WH Ansiklopedi, <http://www.bilgilerforumu.com/forum/konu/modern-yonetim-teorisi.621595/>

50. Sabuncuoğlu Zeyyat, Prof.Dr. Tuncer Tokol, İşletme (7.Baskı), Furkan Ofis Yayınları,Bursa,2009
51. Şerif Şimşek, Tahir Akgemici, Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, (7.Baskı), Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara, Eylül, 2011
52. Tunca Ercan, Sebep Sonuç Diagramı,
http://www.ercantunca.com/Haber_Detay.Asp?id=47
53. Tosun.K, İşletme Yönetimi, İşletme Fakültesi yayınları No:226, 1990
Yönetim ve Psikoloji, <https://prezi.com/eltdvmdwtvnj/yonetim-ve-psikoloji/>
54. Yozgat Osman, İşletme Yönetimi, Nihad Soyar- Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları Nr.258, İstanbul,1975
55. Yıldırım Selami, Yönetim Teorileri, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2014 Ağustos

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki araştırma formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalında Yapılan “**İşletme Yönetiminde Karar Alma Tekniklerinde Psikolojik Faktörler**” adlı Yüksek lisans çalışmasının veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Form beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demokratik özelliklerini, ikinci bölüm kararın nasıl alınması ve bu kararın sonuçları, üçüncü bölüm bölümde karar verme türü, dördüncü yönetimde ast-üst ilişkilerinde kullanılan yöntemler, beşinci bölüm hangi psikolojik faktörlerin yöneticinin kararlarında etkili olduğu araştırılmaktadır.

Bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Yrd. Doç. Dr. Ahmet KOVANCI / drkovanci@gmail.com

Araştırma Sorumlusu: Hadiyya Hasanova / agent0331@mail.ru

Bölüm I

Lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz.

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Cinsiyetiniz:	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız :	☐ 18-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50 ☐ 51-55 ☐ 56 ve üzeri
Eğitim Durumu:	☐ İlköğretim ☐ Lise ve dengi okul ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ve üzeri
Medeni durumunuz:	☐ Bekar ☐ Evli
Çalışıyor musunuz?:	☐ Evet ☐ Hayır
Çalışıyor iseniz toplam hizmet süreniz:	☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri
Çalıştığınız departman:	☐ Üretim ☐ Pazarlama ☐ Satış ☐ İnsan Kaynakları ☐ Finans ☐ Diğer(yazınız).....
Bir karar alıcı olarak bulunduğunuz konum:	☐ Alt ☐ Orta ☐ Üst

Bölüm II

Bu bölümde kararın nasıl alınması ve bu kararın sonuçlarına yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen düşüncelerinizi en iyi şekilde karşılayan seçeneğini işaretleyiniz. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, (kararsızım) (4) Katılıyorum “(5) Seçeneği Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir”.

	1	2	3	4	5
1. İyi ve doğru bir karar için her zaman uzun bir süreye ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum.					
2.Kararlarımın sonuçlarından, kişilerin zarar görmemesi gerekir.					
3.İşletmenin karı için insan bazen kendi doğrularıyla bağdaşmayan kararlar alabiliyor					
4.Bir karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünürüm.					
5.Yasalara uygun olmayan bir karar vermekten kaçınırım.					
6. Ön yargılarımın kararlarımı etkilemesine izin vermem.					
7.İşletmede herkes kendi yaptığıının bedelini öder.					
8.İşletmenin zararına da olsa doğru olandan şaşmam.					
9.Karar alırken, kişilerin zarar görmesini önlemek de işletmenin kârını sağlamak kadar önemlidir					
10.Müşterilerimin güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.					
11.Adil olmayan bir kararın doğru olmasına imkan yoktur.					
12..Kararlarımı alırken bölgesel değerleri rencide etmekten çekinirim.					

Bölüm III

Bu bölümde yönetimde ast-üst ilişkilerinde kullanılan yöntemlerin araştırılmasına yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen düşüncelerinizi en iyi şekilde karşılayan seçeneğini işaretleyiniz. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (kararsızım) (4) Katılıyorum “(5) Seçeneği Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir”.

	1	2	3	4	5
1.Çalışanlar için sosyal aktivitelerin yapılmasının gerekli olduğunu düşünüyorum					
2.Ast-üst ilişkilerinde gereğinden fazla samimiyetin emir-komuta zincirinin bozulmasına neden olduğunu düşünüyorum.					
3. Maaş artışının çalışanları motive etmek için en iyi yöntem olduğunu düşünüyorum					
4.Yanlış yapılmış bir iş için çalışanın maddi bakımdan cezalandırılmasını uygun görmüyorum					
5.Yanlış yapılmış bir iş için çalışanın işten uzaklaştırılmasını uygun görmüyorum					
6.Çalışanın hatası olduğunda ona eğitim verilmesini uygun görüyorum					
7. Üst kademelerin astların fikir ve önerilerine önem vermeleri gerektiğini düşünüyorum					
8.Astların çalışma koşullarının değiştirilmesinde söz haklarının olduğunu düşünüyorum					

Bolum IV

Hangi Psikolojik faktörlerin yöneticinin kararlarında etkili olduğu araştırılmasına yönelik sorular.

1.Karar alırken en önemli dayanağınız nedir?

- a)Tahmin
- b)Beklenti
- c)Tecrübe
- d)Çevre
- e)Diğer(yazınız)

2.Karar alırken astlarınızın katkıları sizin için ne kadar önemlidir?

- a)Astlarımın kararlarını hiç ciddiye almam ve kararlarım dahil etmem
- b)Astlarıma fikirlerini sorarım ama sonunda yine kendi kararımı veririm
- c)Astlarımı dinlerim ve birlikte karar veririm
- d)Çözüm yolu bulamazsam kararı astlarıma bırakırım

3. Karar almanızda, stresin ne kadar etkisi var?

- a) Hiç bir etkisi yoktur
- b) Aksine daha doğru karar almamı sağlar
- c) Yanlış karar almama neden olur.
- d) Karar vermem o an
- e) Karar almayı astlarıma devrederim

4.Hangi duygusal halinizin daha doğru bir karar almada etkili olduğunu gözlemlediniz?

- a)Sinirli
- b)Mutlu ve Neşeli olurken
- c)Rahatlamış hissederken
- d)Takdir edildiğini hissederken
- e)Diğer (yazınız)

6.İş hayatınızla ilgili bir karar alırken, bunu aile veya yakınlarınızla paylaşıp mısınız?

- a) Evet
- b)Duruma ve Karar bağlı
- c)Bazen aklımda soru işareti kaldığında akıl alabilirim
- d)Kararımı yalnız veririm, ne iş ne de aileden yardım almam
- e)Onların fikrini alabilirim ama kararıma dahil etmem

7.Karar verdikten sonra kararınızın doğru veya yanlış olmasıyla ilgili sizi düşündüren durum nedir?

- a)Benim kararım, benim sonucum – kimseyi ilgilendirmez.
- b)Yanlış alınmış karar benim için utanç verici bir durumdur.
- c) Çevremdekilerin ne düşündüğünün bir önemi olmaz, şayet yanlış karar sonucu maddi kayıp varsa o kararla ilgili bir daha düşünürüm.
- d)Her insan yanlış veya doğru karar verebilir.
- e)Benim kararlarım bana göre hiç bir zaman yanlış değildir.

ÖZGEÇMİŞ

31 Mart 1994 tarihi, Azerbaycan doğumluyum. Orta okulu Azerbaycanda tamamladıktan sonra, 2011 yıldan başlayarak Bakü Kızlar Üniversitesi, Psikoloji bölümünde dört yıl eğitim aldım. 2015 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.özel bilgi alanım psikoloji ile ilgili araştırma yapmak. Yabancı dilim İngilizce ve Rusça olub bekarım

Hadiyya HASANOVA

