

# Yöneticilerin Karar Sürecinde Zamanı Kullanması Üzerine Bir Araştırma

Sedat BOSTAN\* & İbrahim DURMUŞ\*\*

## Özet

*Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin karar süreçlerindeki zamanlarını nasıl kullandıklarını, bu sürecin hangi aşamasına kadar geldiklerinin tespit edilmesidir. Çalışma grubu Türkiye'de Gümüşhane ve Bayburt illeri özel ve kamu sektörü yöneticilerini kapsamaktadır. Çalışmada yöneticilerin karar sürecinde, problemi fark etme zamanları, problemi tanımlama zamanları, problemi çözme zamanları ve değişik durumlar karşısındaki karar zamanları ve bu sürecin kendi içerisindeki farklılıkları sektörde (özel-kamu), yönetici eğitim durumu, statüsü, cinsiyeti, yaşı, tecrübesi ve kurumun (işletmenin) faaliyet alanlarına uyarlanmış ve anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.*

**Anahtar Sözcükler:** Yönetim fonksiyonları, Karar Süreci, Yönetici Karar Verme Zamanı Ölçeği, Gümüşhane & Bayburt

---

## A Research Study About Time Use Of Managers During Decision Process

### Abstract

*This study is an attempt to determine "time spent" in managerial decisions and the process of decision making in managers' point of view. The participants are consisted of the managers of corporations and governmental organizations in Gumushane and Bayburt. The study presents the perceptions of the managers's lenght of time in recognizing the problem, defining the problem, solving the problem, and decision making in various circumstances. The variables are correlated with demographic features namely, the sector worked in ,educational status, the managerial position, gender, age, vocational experince, and the area of sectoral activity.*

**Keywords:** Management functions, Decision process, Executive Decision Time Scale, Gümüşhane & Bayburt

---

\* Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, Sağlık Yüksek Okulu, Sağlık Yönetimi Bölümü, sbostan29@gmail.com

\*\* Öğr. Gör. Gümüşhane Üniversitesi, Muhasebe-Vergi Bölümü (İşletme, Bilim Uzmanı)

## GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde/kurumlarında faaliyetlerin devamlılığı için çeşitli düzeylerde kararlar alınmaktadır. Yöneticiler aldıkları kararlarda problemlere yaklaşımları ve problemlere ne kadar zaman ayırdıkları oldukça önemlidir. Ayrıca yöneticiler, benzer veya farklı durumlar karşısında vermiş oldukları kararlara ayırdıkları zamanın belirlenmesi de yöneticilerin karar verme durumlarına açıklık getirecektir.

Yöneticilerin çevrede olup bitenler ile süreç hakkındaki bilgileri arasında bağlantıları söz konusudur<sup>1</sup>. Bu açıdan günümüz işletmelerinde yaşanan yoğun rekabet ortamında iş kararları hızlı ve doğru verilerle alınmalıdır<sup>2</sup>. Doğru bir karardaki bu süreç ve sonuçları ise kararın; “katılımcı, esnek ve adil olması” belirler<sup>3</sup>. O halde örgüt içerisinde faaliyette bulunan yöneticilerin aldıkları kararlarda ilgili kişilerin düşüncelerini dikkate almaları ve vermiş oldukları kararların etki alanlarını da hesaba katmaları gerekmektedir.

Karar verme yönetimin kalbinde yer alır<sup>4</sup>. Bu açıdan yönetim ve karar verme ayrılmaz kavramlardır<sup>5</sup>. Karar verme; yönetim için bir rehber, ifade tarzı, çalışılabilen önemli bir seçim fonksiyonudur<sup>6</sup>. Önemli olan bu yönetim fonksiyonunda; hangi amaçların ön plana alınacağı, hangi fırsatlardan yararlanılacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler çerçevesinde tahsis edileceği, dinamik ve karmaşık olan bu kaynakların zaman içinde nasıl kullanılacağı, nasıl gelişme sağlanacağı ve alınan kararların kimler tarafından yürütüleceği gibi tercihlerdir<sup>7</sup>. Yöneticinin temel fonksiyonu olan karar vermenin hangi şartlar altında, nasıl bir süreç izlenerek ve ne kadar

1 Vangelis Souitaris and Marcello Maestro, ‘Polychronicity in Top Management Teams: The Impact on Strategic Decision Processes and Performance of New Technology Ventures’, *Strategic Management Journal*, No: 31, 2010, s. 654

2 John P. McKenna, ‘Moving Toward Real-Time Data Warehousing’, *Business Intelligence Journal*, Vol. 16, No. 3, 2011, s. 14

3 Chyleen A. Arbon, Rex. L. Facer and PhD, - Lori Wadsworth, ‘Compressed Workweeks-Strategies for Successful Implementation’, *Public Personnel Management*, Vol. 41, No. 3, 2012, s. 392

4 S.J. Brannen, ‘Teaching Managers how to Improve Their Decision-Making Processes’, *Journal of Farm Economics*, No. 43, 1961, s. 1279

5 Lawrence Metzger, ‘The Control Environment and Decision-Making’, *Journal of Government Financial Management*, Vol. 56, No. 4, 2007, s. 38

6 Nien-he Hsieh, ‘Maximization Incomparability, and Managerial Choice’, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 2007, s. 498. Mary Jane Duque,- Caroline Turla, - Lucille Evangelista, ‘Effects of Emotional State on Decision Making Time’, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 97, No. 6, 2013, s. 137

7 Doğan Tuncer,, Doğan Y. Ayhan ve Demet Varoğlu, Genel İşletmecilik Bilgileri, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2007), s. 137. Martin H. Kunc, and John D. W. Morecroft, ‘Managerial Decision Making and Firm Performance Under a Resource-Based Paradigm’, *Strategic Management Journal*, No. 31, 2010, s. 1165

bir süre içerisinde oluşturulduğu, kararın etkinliği açısından önemli bir durumdur.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Karar sürecindeki zaman ögesi, rekabeti sağlayabilmenin ve hayatta kalabilmenin en önemli koşuludur<sup>8</sup>. Yönetici zamanın kıt bir kaynak olduğu bilinci ile zamanı verimli kullanmak için karar problemlerini yapılandırması gerekmektedir<sup>9</sup>. Zira daha önce yapılan çalışmalar karar süreçlerini farklı şekillerde yapılandırarak incelemişlerdir<sup>10</sup>. Örneğin MacCrimmon ve Taylor karar vermeyi, “*düşünce ve seçim davranışlarıyla sonuçlanan eylem süreçleri*” olarak ifade etmişlerdir<sup>11</sup>. Luecke süreç kavramının, “*bir karara varmak için temel bir gereksinim*” olduğunu vurgulamıştır<sup>12</sup>. Shnits karar verme sürecinde temel amacın, “*mevcut sistem durumu için en uygun zamanlama politikasının seçilmesi*” olduğunu ifade etmiştir<sup>13</sup>. Cheng vd. ise karardaki başarı oranının kullanılan bu süreçle belli olacağını ortaya koymuşlardır<sup>14</sup>. Bhunia karar vermenin, organizasyonun tüm faaliyetlerini kapsadığını ve gerçekten bir birey olarak veya grup üyesi olarak örgütün tüm üyelerini etkileyen bir mekanizma olduğunu vurgulamıştır<sup>15</sup>. Bu açıklamalar karar verme mekanizmasının birçok yeni özelliğe sahip bir sistem olduğunu ortaya çıkarmaktadır<sup>16</sup>. Karar verme çeşitli şekillerde ifade edilmekle birlikte bir tercih süreci olduğu daima vurgulanmaktadır. Bu açıdan karar süreci örgüt içerisindeki ekosistemin devamlılığını sağlayan bir mekanizma olarak görülmelidir.

8 Zeyyat Sabuncuoğlu, Muammer Paşa ve Kurtuluş Kaymaz, Zaman Yönetimi, 2. Baskı, (İstanbul: Beta Yayınları, 2010), s. 17-18

9 Richard W. Pollay, 'The Structure of Executive Decisions and Decision Times', Administrative Science Quarterly, Vol. 15, No. 4, 1970, s. 459

10 M.E. Sharpe, 'Field Research on Complex Decision-Making Processes- the Phase Theorem', Intrenetional Studies of Management & Organization, Vol. 2, No. 2, 1972, s. 157

11 (MacCrimmon ve Taylor 1976: 1398) alıntı Lawrence T. Pinfield, 'A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making', Administrative Science Quarterly, Vol. 31, No. 3, 1986, s. 367

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

13 Boris Shnits, 'Methods for Activating the Decision-Making Process that is Used for Controlling Flexible Manufacturing Systems', International Journal of Production Research, Vol. 48, No. 24, 2010, s. 7439

14 Long Cheng, Zhong Ming, and Wei Z., 'The Effects of Conflict on Conflict on Team Decision Making', Social Behavior and Personality, Vol. 39, No. 2, 2011, s. 190

15 Amalendu Bhunia, 'Study the Impact of Organizational and Conceptual Factors on Manager's Decision Making', Journal of Social Welfare and Management, Vol. 4, No. 2, 2012, s. 91

16 Kristinn R. Thorisson, "Real-Time Decision Making in Multimodal Face-to-Face Communication", (Autonomous Agents & Multiagent Systems / International Conference on Autonomous Agents, 1998), s. 22

Yöneticiler çeşitli düzeylerde tekrarlanan sorunlarla karşı karşıyadırlar<sup>17</sup>. Günümüz yönetim temelinde hangi kararların alınması (sorun nedir) gerektiği oldukça önemlidir<sup>18</sup>. Bu açıdan karar süreci bir sorunun algılanması ile başlayıp, eylem ile son bulan bir dizi etkinlikten oluşmaktadır<sup>19</sup>. Burada problemin tanımlanması, çözümler aramak için karar vericiyi motive edecektir<sup>20</sup>. Bunun için karar problemlerinin çözümünde problemlerin temeline inilmesi ve bu problemlerin varlığının yönetici veya yöneticiler tarafından da kabul edilmesi gerekmektedir.

Örgütsel düzeyde rehberlik yapan kişilerin; üstleri, astları, uzmanları ve arkadaşları vardır<sup>21</sup>. Farklı bireylere aynı fırsatlar verildiğinde, farklı kararlar alabilirler<sup>22</sup>. Bu açıdan çalışanlar imkânlar ölçüsünde karar verme sürecine katılımı arttırılmalı ve örgütsel amaçlara bağlılıkları geliştirilmelidir<sup>23</sup>. Yani yönetici karar verme sürecinde zamanı az ise tek başına karar alabilir. Ancak zamanı varsa takım arkadaşlarının düşüncelerini de değerlendirebilir<sup>24</sup>. Çünkü karar verme sürecinde kararlar yalnız alınır ise karar verme süreci; sıkıcı, verimsiz ve genellikle etkisiz kalır<sup>25</sup>. Ayrıca kararlara katılım; kişiler arasında koordinasyonu, daha optimal çözümlere ulaşmayı, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmeyi, daha az hata payını, alternatifler üzerinden daha iyisini seçebilmeyi kolaylaştırır<sup>26</sup>. Ancak bu tarz

- 17 Curtis H. Jones, 'The Money Value of Time', By Gina Imperato, No. 31, 1999, s. 96
- 18 H. Justin Davitson and Robert M. Trueblood, 'Karar Almaya Dönük Muhasebe' (Çev.: Davut Aydın), Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Vol. 10, No. 1, 1974, s. 195
- 19 Lee Roy Beach and Terence R. Mitchell, 'A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies', Academy of Management, Vol. 3, No. 3, 1978, s. 440. Paul C. Nutt, 'Types of Organizational Decision Processes', Administrative Science Quarterly, Vol. 29, No. 3, 1984, s. 415
- 20 David J. Fritzsche, 'A Model of Decision-Making Incorporating Ethical Values', Journal of Business Ethics, Vol. 10, No. 11, 1991, s. 846
- 21 John Leaptrott and Michael McDonald, 'The Conflict Between Work and Family Roles: The Effects on Managers' Reliance on Information Sources in Dealing With Significant Workplace Events', Journal of Behavioral Studies in Business, Vol. 2, 2010, s. 4
- 22 Yinghong Zhong, Linlin Jin and Xiaoping Chen, 'Relationship Between Decision Styles and Decision Types for Innovative Opportunities: Empirical Study on Chinese Internet of Things Industry and the Cognitive Decision Support Approach', Journal of Computers, Vol. 7, No. 7, 2012, s. 1575
- 23 Marian Nastase, 'Leadership and Management of Change During A Crisis Time', Economic Series, Vol. 1, No. 10, 2010, s. 46. Diane E. Oliver, and Barbara Hioco, 'An Ethical Decision-Making Framework for Community College Administrators', Community College Review, Vol. 40, No. 3, 2012, s. 242. Rick Conlow, Yönetimde Mükemmellik: İnsanlardaki En İyiyi Nasıl Ortaya Çıkarırsınız, (İstanbul: Alfa Yayınları, 1999), s. 100
- 24 John Adair, Mehmet Tarık Atay (Ed.), Karar Verme ve Problem Çözme (Çev. Nurdan Kalaycı), Etkin Karar Verme Sanatı içinde (17-32), (Ankara: Gazi Kitabevi, 2000), s. 31
- 25 Gary B. Cohen, 'Strengthen Decision Making By Asking the Right questions', Leader to Leader, No. 56, 2010, s. 39
- 26 Artur Lakatos, 'Time Management in Institutions - A Managerial Approach', Philobib-

kararlar daha fazla örgütsel kaynak ve zaman gerektirir. Fakat bireysel kararlardan üstün olma ihtimali yüksektir<sup>27</sup>. Bunun için örgüt içerisinde son karar verici-vericiler yani yöneticiler, her ne kadar kendi başlarına bu kararları alıyor olsalar da aslında kararlara katılım oranı ile kararların isabet oranı arasında pozitif yönlü ilişkiden ötürü elemanlarını da kararlara dahil etmeleri gerekmektedir. Bu tarz kararlar her ne kadar zaman ve maliyet yüklüyor olsa da sonuçları itibari ile kararlardaki isabet oranını yükseltecek ve maliyetlerden daha fazla getiri sağlayacaktır.

Karar öncelikle yönetici zihninde bütüncül bir bilgi türüdür<sup>28</sup>. Deneyimler, karar vericileri sürece dahil eden önemli konulara açıklık getirirler<sup>29</sup>. Öyle ki karar veren kişi veya kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek eğilim ve duyguları karar verilen konu ile ilgili alternatiflerin değerlendirilmesinde, seçiminde, bilgilerin işlenmesinde, yorumlanmasında ve kararın etkinliğinde önemli rol oynamaktadır<sup>30</sup>. O halde karar, karar vericinin niteliğine bağlıdır<sup>31</sup>. Çünkü karar vermede önemli faktörler ve koşullar, sonuç olarak davranışları ve bunların niteliğini temsil eder<sup>32</sup>. Örneğin Einhorn ve Hogarth karar vermenin geçmişin deneyimlerinden yararlanmayı gerektirdiğini vurgulamışlardır<sup>33</sup>. Barker deneyimleri problemin çözümünde

- 
- lon, No. 15, 2010, s. 316. Joel K. Leidecker, and James L. Hall, 'A New Justification for Participative Management', Human Resource Management, Vol. 13, No. 1, 1974, s. 28. Norbert L. Kerr and R. Scott Tindale, 'Group Performance and Decision Making', Annual Review Psychology, Vol. 55, 2004, s. 641
- 27 Victor H.Vroom, 'Educating Managers for Decision Making and Leadership', Management Decision, Vol. 41, No. 10, 2003, s. 969. Stephen A. Stumpf and Manuel London, 'Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process', Academy of Management, Vol. 6, No. 4, 1981, s. 544
- 28 George A.W. Boehm, 'Shaping Decisions With Systems Analysis', Harvard Business Review, No: 54, 1976, s. 99.
- 29 Craig W. Fisher, I. Chengular-Smith and Donald Ballou, 'The Impact of Experimence and Time on the Use of Data Quality Information in Decision Making', Information Systems Research, Vol. 14, No. 2, 2003, s. 170. Vicki L. Sauter, 'Intuitive Decision - Making', Communications of The Acm, Vol. 42, No. 6, 1999, s. 111. Vicki L. Sauter, and Joseph L. Schofer, 'Evolutionary Development of Decision Support Systems: Important Issues for Early Phases of Desing', Journal of Management Information Systems / Spring, Vol. 4, No. 4, 1988, s. 79
- 30 Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 9. Baskı, (İstanbul: Beta Yayınları, , 2003), s. 203. Richard L. Daft, and Karl E. Weick, 'Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems', Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2, 1984, s. 292
- 31 Rana H. Mahmood, Murtaza S., Noor F. and Rehman K, 'Effets of Demographic Factors on Risky Decision-Making Behavior', European Journal of Social Sciences, Vol. 25, No. 3, 2011, s. 70
- 32 Marko Polic, 'Decision Making: Between Rationality and Reality', Interdisciplinary Description of Complex Systems, Vol. 7, No. 2, 2009, s. 83
- 33 J. Hillel Einhorn, and M. Robin Hogarth, Managing Uncertainty, Belirsizliği Yönetmek, Karar Alma (Çev.: Gündüz Bulut), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, 7. Baskı, (İstanbul: Mess Yayınları, 1999), s. 133

kullanılabilmeyi karar verme becerisi olarak değerlendirmiştir<sup>34</sup>. Bulut ve Bakan çalışmalarında bir yöneticiyi başarılı kılmada en önemli unsurların neler olduğunu araştırmışlardır. Yöneticilerin % 84,6'sı bilgi, beceri ve deneyime sahip olmaları gerektiğini vurgulamışlardır<sup>35</sup>. Payne ise çalışmasında karar alma süreçlerindeki bilgilerin işlenmesinde önemli bireysel farklılıkların olduğunu ortaya koymuştur<sup>36</sup>. Ayrıca yöneticilerin demografik nitelikleri, çalışmanın kapsamı ve iş ortamındaki farklılıklar da karar verme sürecini etkilemektedir<sup>37</sup>. Bu durum karar vericinin özelliklerinin karar sürecini belirleyen önemli bir değişken olduğunu, karar sürecinde kararlarla ilgili birçok değişkenin etkili olabileceğini ortaya koymaktadır.

Cooper, Adair, Denning ve Raj çalışmalarında zamanın kararlar üzerinde etkili olduklarına değinmişlerdir<sup>38</sup>. Zamanın yetersizliğini her bir alternatife dikkat gerektirecektir<sup>39</sup>. Yerinde ve doğru karar verebilmek için kişinin önce seçenekleri algılayabilmesi, seçenekler hakkında stratejik düşünebilmesi gerekmektedir<sup>40</sup>. Janis, Mann ve Armesh yöneticilerin etkili karar verebilmeleri için alternatiflerin avantaj ve dezavantajların irdelenmesi gerektiğini vurgulamışlardır<sup>41</sup>. Wells bir problemi çözmek, bir güçlüğü gidermek için doğru alternatifi seçmek gerektiğini ifade etmiştir<sup>42</sup>. Simon yöneticinin sadece alternatifler değerlendirip aralarında seçim yapmaması gerektiğini, yöneticinin olası eylemleri de dikkate alarak ihtiyaçlar

34 Alan Barker, *How to be a Better... Decision Maker*, (Çev.: Ali Çimen), 1. Baskı, (İstanbul: Timaş Yayınları, 1999), s. 22-23

35 Yakup Bulut ve İsmail Bakan, 'Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma', SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, No. 9, 2005, s. 70-76.

36 John W. Payne, 'Task Complexity and Contingent Processing in Decision Making: An Information Search and Protocol Analysis', *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 2, 1976, s. 367-385.

37 Z. Che Senik, Ridzuan Md Sham, N.M.N Abdul Rahman, Rosmah M. Isa, Ismail, D. Daud Mohd N, N.A. Hashim, and A. K Domil, 'Academics As Decision Makers: What Style Do They Adopt?', *AJTLHE*, Vol. 4, No. 1, 2012, s. 70

38 Joseph D. Cooper, *Art of Decision Making*, (Çev.: Alp E. Arslan), (İstanbul: Emre Yayınları, 2000), s. 56. John Adair, Mehmet Tarık Atay (Ed.), *Karar Verme ve Problem Çözme* (Çev. Nurdan Kalaycı), *Etkin Karar Verme Sanatı içinde* (17-32), (Ankara: Gazi Kitabevi, 2000), s. 22. Peter J. Denning, and Ritu Raj, 'The Profession of IT Managing Time, Part 2', *Communications of The Acm*, Vol. 54, No. 9, 2011, s. 31-32

39 Giora Keinan, 'Decision Making Under Stress: Scanning of Alternatives Under Controllable and Uncontrollable Threats', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, No. 3, 1987, s. 640.

40 Robin Cooper and Robert S. Kaplan, 'Measure Costs Right: Make the Right Decisions', *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 5, 1988, s. 102

41 Fulya Cenkseven-Önder, 'The Influence of Decision-Making Styles on Early Adolescents' Life Satisfaction', *Social Behavior and Personality*, Vol. 40, No. 9, 2012, s. 1524. Hamed Armesh, 'Decision Making', *Global Economy and Finance Journal* (Session: Management), (Ed. Zia Haqq), (483-506), (12th International Business Research Conference Program: Crowne Plaza Hotel, 2010), s. 486

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

dahilinde kararlar alması ve bu kararları geleceğe taşıması gerektiğini vurgulamıştır<sup>43</sup>. Yani yönetici bir dizi gerçekçi alternatif belirlendikten sonra her olası seçeneğin ne gibi riskler içerdiğini ve ne anlama geldiğini, ayrıca bu alternatiflerin uygulanabilirliği değerlendirilmelidir<sup>44</sup>. Bunun için yönetici alacağı karardaki riskler ve beklenen sonuçlar arasındaki ilişkiyi de dikkate alarak her bir alternatifi irdelemelidir<sup>45</sup>. Bu durum, karar sonuçları etkilerinin alternatifler ile ne derece değerlendirildiğini de ortaya çıkaracaktır.

Oliver ve Hioco karar vermenin çok yönlü olduğunu, Kerr ve Tindale grupların karara katılmaları ile daha iyi seçimler yapılabileceklerini, White vd. ise grupların karara katılmasının problemi tanımlamada ve problemle ilgili çözüm süreçlerinde katkıda bulunabileceklerini çalışmalarında ortaya koymuşlardır<sup>46</sup>. Bu açıdan McFarlin vd. çalışmalarında Hollandalı ve Amerikalı yöneticilerin çalışanların önerilerini dikkate aldıkları sonucuna ulaşmışlardır<sup>47</sup>. Aşkun ve Tokat ise yöneticinin karar verirken çıkar gruplarının tutum, düşünce ve tepkilerini dikkate alması gerektiğini, sorunun gerçek nedenlerinin öğrenilebilmesi için uzman (danışman) kişilerden yardım alınmasının zorunlu olduğunu ifade etmiştir<sup>48</sup>. Özalp vd. ise üst düzey yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada önemli kararlar alınırken bunların birlikte ve uyumlu bir çalışmayla gerçekleştirilmesi gerektiğinin önemine vurgu yapmışlardır<sup>49</sup>. Organizasyon içerisinde alınan karar bir bütündür ve bütünü ifade etmek zorundadır.

43 Herbert A. Simon, 'Organizations and Markets', The Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, No. 2, 1991, s. 32

44 Richard Luecke, Harvard Business School Press, Karar Almak (Çev.: Aslı Özer), (Türkiye İş Bankası: Kültür Yayınları, 2008) s. 9

45 Eugen Rotarescu, 'Alternative Selection Under Risk Conditions in Human Resources Training and Development Through the Application of the Estimated Monetary Value and Decision Tree Analysis', Revista Academiei Fortelor Terestre, Vol. 4, No. 60, 2010, s. 469

46 Diane E. Oliver, and Barbara Hioco, 'An Ethical Decision-Making Framework for Community College Administrators', Community College Review, Vol. 40, No. 3, 2012, s. 241. Norbert L. Kerr, - R. Scott Tindale, 'Group Performance and Decision Making', Annual Review Psychology, Vol. 55, 2004, s. 630-641. Sam E. White, J.E. Dittrich and J.R. Lang 'The Effects of Group Decision-Making Process and Problem-Situation Complexity on Implementation Attempts', Administrative Science Quarterly, Vol. 25, No. 3, 1980, s. 434-436.

47 Dean B. McFarlin, Paul D. Sweeney and Jphn L Cotton, 'Attitudes Toward Employee Participation in Decision-Making: A Comparison of European and American Manager in a United States Multinational Company' (Çev.: H. Şebnem Seçer), Human Resource Management Winter, Vol. 31, No. 4, 1992, s. 122.

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

49 İnan Özalp, Senem Besler ve İlke Oruç, 'İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları', Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 12, No. 2, 2012, s. 130

Yöneticiler karmaşık senaryolar içinde birçok karar almaktadırlar<sup>50</sup>. Bu yüzden karar hataları da kaçınılmazdır<sup>51</sup>. Daha önce yapılan çalışmalarda; yöneticilerin farklı karar verme durumlarına sahip oldukları ve her bir durumu temsil eden farklı modeller olduğunu göstermektedir. Yani rutin kararlar şartların kesin koşullar altında alındığını ifade etmektedir. Aksi takdirde kararlar beklenmedik, değişebilir koşullar altında alındığı zaman belirsizlik durumu söz konusu olmaktadır. Belirsizliğin biraz daha azaltılabildiği durumlarda ise, riskli şartlar altındaki kontrol durumu ortaya çıkmaktadır. Yani olasılıklar durumsal sonuçlara bağlıdır<sup>52</sup>. Bu olasılıklar örgütsel gerçekliğin temelini oluşturmaktadır<sup>53</sup>. Bu açıdan yöneticilerin almış oldukları kararlara etki eden farklı durumlar, kararlara bugün ve gelecekle ilgili yön çecektir.

Lipshitz ve Strauss belirsizlikle başa çıkmanın, karar vermenin kalbinde yer aldığını ifade etmişlerdir<sup>54</sup>. Ho vd. çalışmalarında bilgi belirsizliğinin örgütlerde yaygın olduğunu ve yöneticilerin kararlarını etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir<sup>55</sup>. Summers ve White belirsiz bir durumda karar girişiminde bulunulmaması gerektiğini vurgulamışlardır<sup>56</sup>. Gati vd. bireylerin başkalarına güvenlerinin mümkün olmadığı durumlarda ve belirsizliğin fazla olduğu durumlarda hızlı karar verme eğilimi gösterdiklerini vurgulamışlardır<sup>57</sup>. Emhan belirsizlik ortamında karar alma sürecinde yöneticinin kişisel bilgilerinin ve tecrübelerinin önemli rol oynadığını vurgulamıştır<sup>58</sup>. Bu durumda Roberto ise yöneticilerin belirsizlik ile başa çıkma yollarını bulmaları, karmaşık durumlarda hızlı ve etkin kararlar basitleşti-

50 Alberto Carneiro, 'The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management', Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 4, 2001, s. 360

51 Thomas J. Chermack, 'Improving Decision-Making with Scenario Planning', Journal: Futures, Vol. 36, No. 3, 2004, s. 296

52 Stephen R. Michael, 'Control, Contingency and Delegation in Decision-Making', Training and Development Journal, Vol. 33, No. 2, 1979, s. 37

53 Paul Shrivastava, and Lan Mitroff, 'Frames of Reference Managers Use: A Study in Applied Sociology of Knowledge', Advances in Strategic Management, Vol. 1, 1983, s. 162

54 Raanan Lipshitz, and Orna Strauss, 'Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision – Making Analysis', Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 69, No. 2, 1997, s. 151

55 Joanna L. Y. Ho, Keller L. R. and Kelyka P., 'How Do Information Ambiguity and Timing of Contextual Information Affect Managers' Goal Congruence in Making Investment Decision in Good Times vs. Bad Times?', The Journal of Risk and Uncertainty, Vol. 31, No. 2, 2005, s. 164

56 Irvin Summers and Major D. E. White, 'Creativity Techniques: Toward Improvement of the Decision Process', Academy of Management, Vol. 1, No. 2, 1976, s. 104

57 Itamar Gati, Reuma Gadassi and Rona Mashiah-Cohen, 'Career Decision-Making Profiles vs. Styles: Convergent and Incremental Validity', Journal of Vocational Behavior, Vol. 81, No. 1, 2012, s. 9

58 Abdurrahim Emhan, 'Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması', Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 6, No. 21, 2007, s. 219



rilerek stratejiler geliştirilmeleri gerektiğini vurgulamıştır<sup>59</sup>. Burada önemli olan belirsizliği en alt seviyeye indirebilmektir<sup>60</sup>. Belirsizlik durumunda karar almak yöneticileri önemli ölçüde zorlamaktadır.

Rotarescu çalışmasında her bir alternatifin değerlendirilmesinde kararlardaki risk oranının etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır<sup>61</sup>. Hodgetts, Michael yöneticilerin kararlarının çoğunu risk altında aldıklarını, Kolasa riskin belirlilik ile belirsizlik arasında yer aldığını, Roesch ise karar vermeleri geciktirmekle risklerden kaçılmayacağını, çünkü hiçbir kararın tamamen risksiz olmadığını ifade etmişlerdir<sup>62</sup>. Yöneticilerin kararlarındaki risk derecesi ile karar verme durumları arasında ters bir ilişki olduğu sonucuna ulaştıracaktır.

Özetle daha önce yapılan çalışmalarda birçok yazar; karar ile zaman arasındaki ilişki ile ilgili olarak farklı veya benzer modellerle açıklamalar ortaya koymuşlardır<sup>63</sup>. Yani karar kuramı gelişimi ile değişik kriterler sınıflandırılarak karar verme modelleri oluşturulmuştur<sup>64</sup>. Çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak yöneticilerin karar sürecinde zamanı nasıl kullandıkları, farklı durumlar karşısında karar vermeye ne kadar süre ayırdıkları, “problemi fark etme zamanları, problemi tanımlama zamanları, problemi çözme zamanları ve değişik durumlarda karar zamanları” olarak dört faktör etrafında yeni bir modelle açıklanmıştır.

59 Michael A., Roberto, ‘Making Difficult Decisions in Turbulent Times’, Ivey Business Journal, Vol. 67, No. 5, 2003, s. 15

60 Xianjun Geng, Lihui Lin and Andrew Whinston, ‘Effects of Organizational Learning and Knowledge Transfer on Investment Decisions Under Uncertainty’, Journal of Management Information Systems, Vol. 26, No. 2, 2009, s. 124. Stephan Schrader, W. M. Riggs, and R. P. Smith, ‘Choice over Uncertainty and Ambiguity in Technical Problem Solving’, Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 10, No. 1-2, 1993, s. 86-89.

61 Eugen Rotarescu, ‘Alternative Selection Under Risk Conditions in Human Resources Training and Development Through the Application of the Estimated Monetary Value and Decision Tree Analysis’, Revista Academiei Fortelor Terestre, Vol 4, No. 60, 2010, s. 468-472.

62 Richard M. Hodgetts, Canan Çetin (Ed.) ‘Karar Almanın Temel Kuralları’ Management: Theory, Process and Practice (Çev.: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu) içinde (169-191), 2. Baskı, İstanbul: Der Yayınları, 1997), s. 175. Stephen R. Michael, ‘Control, Contingency and Delegation in Decision-Making’, Training and Development Journal, Vol. 33, No. 2, 1979, s. 37. Blair J. Kolasa, İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş (Çev.: Kemal Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay ve Mirgün Menteşe), (İstanbul: İ.Ü. İşl. Fak. İşl. İkt. Ens. Dav. Bil. Ens., 1969), s. 263. Roberta Roesch, Time Management For Busy People (Çev.: Selim Yeniçeri), 1. Baskı, (İstanbul: Beyaz Yayınları, 2007), s. 120

63 James W. Fredrickson, ‘Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes’, Academy of Management, Vol. 28, No. 4, 1985, s. 822

64 Magdalena Adamus and Piotr Markiewicz, ‘Psycho-Physical Factors of the Decision Making Process’, Intellectual Economics 6, Vol. 3, No. 15, 2012, s. 368

## YÖNTEM

Araştırma Mayıs 2012 - Haziran 2013 tarihleri arasında, Kamu sektörü (283) ve Özel sektörde (118), Gümüşhane ve Bayburt illerinde Eğitim, Sağlık, Emniyet, Banka, Otel, İletişim ve diğer farklı alanlarda faaliyet (genel yöneticiler) gösteren yöneticilere uygulanmıştır. Çalışmanın Gümüşhane ve Bayburt illerini kapsamı hedef kitleye ulaşma imkânlarının daha fazla olduğudur. Çalışmada 435 anketin 407 tanesinden geri dönüşüm alınmıştır. Bunlardan 6 tanesi tam doldurulmadığı için 401 anket değerlendirilmeye konulmuştur.

Araştırmada ilk önce Bostan tarafından oluşturulan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra faktör yükleri hesaplanmış, istatistiksel testler (one-way anova ve independent t testi) SPSS programı yardımı ile analizler yorumlanmıştır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde 5'li likert anket tekniği derecelendirilerek uygulanmıştır. Modele açıklayıcı faktör analizi ile geçerlilik testine tabi tutulmuş. Faktör analizlerinin ve güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinden önce örneklem uygunluğunu belirleyebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış olup bu değer .76 ile uygun olduğu belirlenmiştir<sup>65</sup>. Bu bulgular ile örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett küresellik testine bakıldığında ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür (Chi-Square = 1334, 411 ve  $p < .01$ ).

*Tablo 1. KMO ve Bartlett's Test<sup>a</sup> Sonucu*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,757
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1334,411
	df	105
	Sig.	,000

Araştırma ölçeğinin güvenilirlik derecesi ise, Cronbach-Alpha testiyle analiz edilmiş ve **0.735** olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda, 15 maddenin özdeğerlerinin 4 bileşen altında toplandıkları görülmüştür. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı birinci faktör % 13, ikinci fak-

65 Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, ve Engin Yıldırım, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamaları, 4. Baskı, (Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005), s. 216-217

tör % 14, üçüncü faktör % 16 ve dördüncü faktör % 16 olmak üzere toplam % 59'dur. Elde edilen sonuçlarla modelin uygulanabilir bir veri uyumu gösterdiği tespit edilmiştir.

## BULGULAR

### 1. DEMOGRAFİK BİLGİLER

*Tablo 1.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri*

CİNSİYET	ff	%	YAŞ	ff	%
Kadın	45	11,2	18-25	14	3,5
Erkek	356	88,8	26-35	108	26,9
<b>Toplam</b>	<b>401</b>	<b>100,0</b>	36-45	<b>166</b>	<b>41,4</b>
			46 ve üzeri	113	28,2
			<b>Toplam</b>	<b>401</b>	<b>100,0</b>
EĞİTİM DURUMU	f	%	YÖNETİCİLİK TECRÜBESİ	f	%
Ortaöğretim	7	1,7	0-5 yıl	131	32,7
Lise	36	9,0	6-10 yıl	101	25,2
Ön lisans	62	15,5	11-15 yıl	53	13,2
Lisans	261	65,1	16-20 yıl	55	13,7
Lisans Üstü	35	8,7	20 yıl ve üzeri	61	15,2
<b>Toplam</b>	<b>401</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>401</b>	<b>100,0</b>
KURUMUN/ İŞLETMENİN MÜLKİYETİ	f	%	YÖNETİCİLİK STATÜSÜ	f	%
Özel Sektör Yöneticileri	118	29,4	Şef	75	18,7
Kamu Sektörü Yöneticileri	283	70,6	Şube Müdürü	107	26,7
Eğitim Yöneticileri	127	31,7	Koordinatör	7	1,7
Sağlık Yöneticileri	16	3,9	Müdür Yardımcısı	70	17,5
Emniyet Yöneticileri	36	8,9	Müdür	111	27,7
Banka Yöneticileri	27	6,8	Başkan	26	6,5
Otel Yöneticileri	7	1,8	Genel Müdür	5	1,2
İletişim Yöneticileri	11	2,7	Toplam	401	100,0
Genel Yöneticiler	177	44,2			
<b>Toplam</b>	<b>401</b>	<b>100,0</b>	<b>G/B</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
			Gümüşhane	174	43,4
			Bayburt	227	56,6
			<b>Toplam</b>	<b>401</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1.1. incelendiğinde ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu erkeklerden (% 88,8'ini) oluşmaktadır. Ayrıca 36-45 yaş aralığında (% 41,4'ü), lisans eğitim düzeyinde (% 65,1'i), yöneticilik tecrübesi açısından 0-5 yıl arasında (% 32,7) yöneticilerin daha fazla olduğu görülmektedir. Yöneticilik statüsü açısından ise yöneticilerin 111'ini (% 27,7) Müdürler,

107'sini (% 26,7) Şube Müdürleri oluşturmaktadır. Bu yöneticilerin % 29,4'ü özel sektörde (118), % 70,6'sı ise kamu sektöründe (283) faaliyet göstermektedir. Uygulanan anketlerin % 43,4'ü Gümüşhane (174) ilindeki yöneticilerden, % 56,6'sı ise Bayburt (227) ilindeki yöneticilerden oluşmaktadır.

## 2. KARAR SÜRECİNDE ZAMANI KULLANMA

### 2.1. Yönetici Problemi Farketme Zamanı

*Tablo 2.1. Yönetici Problemi Farketme Zamanı (YPFZ)*

1) Örgüt içerisinde herhangi bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman fark ediyorsunuz?		N	%
a) Örgüt içerisinde işler yolunda giderken		43	10,7
b) Örgütte herhangi bir söylenti duyduğumda		26	6,5
c) Örgütte çok küçük rahatsızlıklar gözlemediğimde		154	38,4
d) Örgütteki söylentiyi gözlemle doğruladığımda		112	27,9
e) İşler aksadığında		66	16,5
Toplam		401	100,0
2) Örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman kabulleniyorsunuz?		N	%
YPFZ	a) Problemi hissettiğim zaman kabullenirim.	119	29,7
	b) Problem kısmen görünür hale geldiği zaman kabullenirim.	120	29,9
	c) Problem herkes tarafından görünür hale geldiği zaman kabullenirim.	27	6,7
	d) Problem iş ortamında rahatsızlık oluşturduğu zaman kabullenirim.	82	20,4
	e) Problem işle ilgili aksamalara sebep olduğu zaman kabullenirim.	53	13,2
	Toplam	401	100,0

Tablo 2.1. incelendiğinde; yöneticiler genellikle örgütte çok küçük rahatsızlıklar gözlemediklerinde (% 38,4) ve örgüt içerisinde söylentiyi gözlemle doğruladıklarında (% 27,4) bir problemin var olduğunun farkına varmaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin örgüt içerisinde bir problemin varlığını genellikle problemin kısmen görünür hale geldiği zaman (% 29,9) ve problemi hissettikleri zaman kabullendikleri de (% 29,7) görülmektedir.

## 2.2. Yönetici Problemi Tanımlama Zamanı

**Tablo 2.2. Yönetici Problemi Tanımlama Zamanı (YPTZ)**

<b>3) Örgüt içerisinde problemi kabul ettikten sonra, ne zaman problemi tanımlıyorsunuz?</b>		
	N	%
a) Hiç vakit geçirmeden hissettiğim şekliyle tanımlarım.	38	9,5
b) Bir süre gözlem yaptıktan sonra tanımlarım.	<b>148</b>	<b>36,9</b>
c) Birkaç kişinin dolaylı görüşünü aldığımda tanımlarım.	43	10,7
d) Problemin tarafları olduğunu düşündüğüm kişilerle görüştüğümde tanımlarım.	<b>127</b>	<b>31,7</b>
e) İlgili ilgisiz bütün tarafların bildiklerini öğrendikten sonra tanımlarım.	45	11,2
Toplam	401	100,0
<b>4) Problemi derinlemesine anlamak için ne yaparsınız?</b>		
	N	%
a) Problem üzerinde kendim çalışırım.	59	14,7
b) İlgili birkaç kişinin fikrini alırım.	66	16,5
c) İlgili kişilerin tamamının fikrini alırım.	<b>161</b>	<b>40,1</b>
d) Uzman kişilerin (danışman) fikirlerini alırım.	57	14,2
e) İlgili olsun-olmasın herkesin fikrini alırım.	58	14,5
Toplam	401	100,0
<b>5) Problemi anladıktan sonra çözüm amacını ne zaman belirlersiniz?</b>		
	N	%
a) İlk aklıma gelen amacı belirlerim.	19	4,7
b) Amacı oluşturmak için biraz düşünürüm, sonra belirlerim.	54	13,5
c) Problemin çözümüyle ilgili birkaç amaç oluşturup, birini seçerim.	66	16,5
d) Çözüm olabilecek amaçları irdelerim ve sonra çözüm amacını belirlerim.	<b>216</b>	<b>53,9</b>
e) Problemin çözüm amacını belirlemek için acele etmem, olayların gelişmesini beklerim.	46	11,5
Toplam	401	100,0

Tablo 2.2. incelendiğinde yöneticilerin problemleri genellikle, bir süre gözlem yaptıktan sonra (% 36,9) ve problemin tarafları olan kişilerle görüştüğümde (% 31,7) tanımladıkları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin problemi derinlemesine anlamak için genellikle ilgili kişilerin tamamının fikrini aldıkları (% 40,1) görülmektedir. Ayrıca yöneticiler problemin çözüm amacını genellikle, çözüm olabilecek amaçları irdeledikten sonra belirlediklerini (% 53,9) ifade etmişlerdir.

### 2.3. Yönetici Problemi Çözme Zamanı

**Tablo 2.3. Yönetici Problemi Çözme Zamanı (YPÇZ)**

6) Problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında hangisini yaparsınız?		
	N	%
a) Problemi çözebilecek bir yolun oluşturulması yeterlidir.	89	22,2
b) 2-3 çözüm yolu oluşturulmalıdır.	131	32,7
c) 4-5 çözüm yolu oluşturulmalıdır.	42	10,5
d) Çözüm yolu sayısının daha da artırılmasını tercih ederim.	40	10,0
e) Mümkün olan bütün çözüm yolu seçeneklerinin oluşturulmasını beklerim	99	24,7
Toplam	401	100,0
7) Problemin çözüm yollarının irdelenmesi ve karşılaştırılmasında hangisini yaparsınız?		
	N	%
a) Tek bir çözüm yolunun olması yeterlidir, onun üzerinde düşünürüm.	20	5,0
b) Çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını kendim irdelerim.	73	18,2
c) Çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konuyla ilgili bir-iki kişiyle tartışırım.	146	36,4
d) Çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konunun taraflarıyla müzakere ederim.	134	33,4
e) Çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını en geniş katılımı değerlendiririm.	54	13,5
Toplam	401	100,0
8) Problemin çözüm yollarından zaman açısından hangisini seçersiniz?		
	N	%
a) En kısa vadeli, fakat kesin olmayan çözüm yolunu seçerim.	17	4,2
b) Kısa vadeli, fakat kısmi kalıcı çözüm yolunu seçerim.	49	12,2
c) Orta vadeli, fakat makul kalıcı çözüm yolunu seçerim.	146	36,4
d) Uzun vadeli, fakat kalıcı çözüm yolunu seçerim.	134	33,4
e) En uzun vadeli, fakat kesin çözüm yolunu seçerim.	54	13,5
Toplam	400	99,8

Tablo 2.3.'te yöneticiler problemle ilgili çözüm yolu oluştururken genellikle, 2-3 çözüm yolunu (% 32,7) tercih etmektedirler. Ayrıca bazı yöneticiler mümkün olan bütün çözüm yolu seçeneklerini beklediklerini (% 24,7), bir kısmı ise problemi çözebilmek için tek bir çözüm yolunun oluşturulmasını (% 22,8) yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler problemin çözüm yollarının irdelenmesinde ve karşılaştırılmasında genellikle çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konunun taraflarıyla müzakere ettikleri (% 37,4) anlaşılmaktadır. Yöneticiler problemin çözüm yollarından zaman açısından ise genellikle orta vadeli, makul kalıcı çözüm yolunu (% 36,4), bir kısmı ise uzun vadeli, kalıcı çözüm yolunu (% 33,4) tercih ettikleri görülmektedir.

### 3. DEĞİŞİK DURUMLARDA KARAR VERMEDE ZAMANI KULLANMA

Tablo 3.1. Yöneticilerin Değişik Durumlarda Karar Zamanı (YDDKZ)

PROBLEM		SEÇENEKLER					TOPLAM
9) Gündelik, rutin bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?		a) İlk anda (bir saat olmadan)	b) Birkaç saat içinde	c) Bir gün içinde	d) Birkaç gün içinde	e) Bir hafta içinde	
	N	168	142	56	33	2	401
	%	41,9	35,4	14,0	8,2	,5	100,0
10) Önemli fakat aşına olduğunuz bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?		a) Bir gün içinde	b) Birkaç gün içinde	c) Bir hafta içinde	d) Bir-iki hafta içinde	e) Bir ay içinde	
	N	231	137	22	7	4	401
	%	57,6	34,2	5,5	1,7	1,0	100,0
11) Önemli ve yeni ortaya çıkmış (aşına olmadığımız) bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?		a) Birkaç gün içinde	b) Bir hafta içinde	c) Bir-iki hafta içinde	d) Bir ay içinde	e) Bir aydan daha uzun sürede	
	N	148	131	87	20	15	401
	%	36,9	32,7	21,7	5,0	3,7	100,0
12) Önemli ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?		a) Birkaç gün içinde	b) Bir hafta içinde	c) Bir-iki hafta içinde	d) Bir ay içinde	e) Bir aydan daha uzun sürede	
	N	107	108	96	63	27	401
	%	26,7	26,9	23,9	15,7	6,7	100,0
13) Gündelik ama acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?		a) İlk anda (bir saat olmadan)	b) Birkaç saat içinde	c) Bir gün içinde	d) Birkaç gün içinde	e) Bir hafta içinde	
	N	207	142	39	11	2	401
	%	51,6	35,4	9,7	2,7	,5	100,0
14) Önemli ve acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?		a) Birkaç saat içinde	b) Bir gün içinde	c) Birkaç gün içinde	d) Bir hafta içinde	e) Bir haftadan daha fazla	
	N	215	132	40	9	5	401
	%	53,6	32,9	10,0	2,2	1,2	100,0
15) Acil ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?		a) Bir gün içinde	b) Birkaç gün içinde	c) Bir hafta içinde	d) Bir-iki hafta içinde	e) Bir ay içinde	
	N	211	145	31	9	5	401
	%	52,6	36,2	7,7	2,2	1,2	100,0

Tablo 3.1. incelendiğinde yöneticiler gündelik, rutin bir durumda kararı genellikle, ilk anda (% 41,9), bir kısmı (% 35, 4) ise birkaç saat içerisinde

almaktadır. Yöneticiler önemli ve aşına oldukları (belirli) durumda kararı genellikle, bir gün içerisinde (% 57,6), önemli fakat aşına olmadıkları (belirsiz) bir durumda ise kararı genellikle birkaç gün içinde (% 36,9), bir kısmı ise (% 32,7) bir hafta kadar bir süre içerisinde aldıkları görülmektedir.

Önemli ve riskli bir durumda yöneticiler genellikle bir hafta içerisinde (% 26,9) bir kısmı birkaç gün içinde (% 26,7), gündelik ve acil bir durumda yöneticiler genellikle ilk anda (% 51,6), önemli ve acil bir durumda ise yöneticiler genellikle birkaç saat içerisinde (% 53,6), acil ve riskli bir durumda ise kararı genellikle, bir gün içinde (% 52,6) aldıklarını ifade etmektedirler.



#### 4. FARKLILIK ANALİZLERİ

**Tablo 4.1. Yöneticilerin Demografik Durumlarına Göre Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler**

Madde	Cinsiyet	N	Ort.	Gruplar Arasında	
				F	P
2) Örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman kabulleniyorsunuz?	Kadın	45	3,0222	2,232	,026
	Erkek	356	2,5197		
Madde	Yöneticilik Tecrübesi	N	Ort.	Gruplar Arasında	
				F	P
4) Problemi derinlemesine anlamak için ne yaparsınız?	0-5 yıl	131	3,1145	4,519	,001
	6-10 yıl	101	<b>2,7129</b>		
	11-15 yıl	53	2,8113		
	16-20 yıl	55	<b>2,7636</b>		
	20 yıl ve üzeri	61	<b>3,4262</b>		
6) Problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında hangisini yaparsınız?	0-5 yıl	131	2,7023	2,814	,025
	6-10 yıl	101	2,8713		
	11-15 yıl	53	2,8302		
	16-20 yıl	55	<b>2,4545</b>		
	20 yıl ve üzeri	61	<b>3,3279</b>		
YPTZ	0-5 yıl	131	<b>3,2494</b>	4,281	,002
	6-10 yıl	101	<b>2,9010</b>		
	11-15 yıl	53	3,2327		
	16-20 yıl	55	3,1152		
	20 yıl ve üzeri	61	<b>3,4044</b>		
Madde	Yönetici Faaliyet Alanları	N	Ort.	Gruplar Arasında	
				F	P
11) Önemli ve yeni ortaya çıkmış (aşına olmadığınız) bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Eğitim Yöneticileri	127	1,9134	3,434	,003
	Sağlık Yöneticileri	16	2,5000		
	Emniyet Yöneticileri	36	<b>1,5833</b>		
	Banka Yöneticileri	27	2,0000		
	Otel Yöneticileri	7	2,7143		
	İletişim Yöneticileri	11	1,8182		
	Genel Yöneticiler	177	<b>2,2203</b>		
	Eğitim Yöneticileri	127	1,8121		
	Sağlık Yöneticileri	16	1,9911		
	Emniyet Yöneticileri	36	<b>1,5833</b>		
YDDKZ	Banka Yöneticileri	27	1,8571	2,202	,042
	Otel Yöneticileri	7	1,9796		
	İletişim Yöneticileri	11	1,5974		
	Genel Yöneticiler	177	<b>1,9193</b>		

Tablo 4.1. incelendiğinde yöneticilerin cinsiyet değişkenlerine göre karar sürecindeki zamanları açısından, örgüt içerisinde bir problemin var

olduğunu erkeklerin genellikle problem herkes tarafından görünür hale geldiği zaman kabullendikleri (3,0222), kadınların ise problem kısmen görünür hale geldiği zaman kabullendikleri (2,5197) anlaşılmaktadır.

Yöneticilerden tecrübesi 6-10 yıl (2,7129) ve 16-20 yıl (2,7636) olan yöneticiler problemi derinlemesine anlamak için genellikle ilgili kişilerin tamamının fikrini aldıkları, 20 yıl ve üzeri (3,4262) tecrübeye sahip yöneticilerin ise uzman kişilerin fikirlerinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticiler problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında tecrübesi 16-20 yıl olan yöneticiler genellikle 2-3 çözüm yolunun oluşturulması gerektiğini (2,4545), tecrübesi 20 yıl ve üzeri olan yöneticiler ise genellikle 4-5 çözüm yolu oluşturulması gerektiğini (3,3279) ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin tecrübeleri ile problemi tanımlama zamanları açısından 0-5 yıl (3,2494) ile 6-10 yıl (2,9010) ayrıca 6-10 yıl ile 20 yıl ve üzeri (3,4044) tecrübeye sahip yöneticiler arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Bu durumda 0-5yıl ile 6-10 yıl arası tecrübeye sahip yöneticiler karar sürecinde, birkaç kişinin dolaylı görüşünü aldıktan sonra problemi tanımladıkları, ilgili kişilerin tamamının fikrini aldıkları ve problem çözümüyle ilgili birkaç amaç oluşturup bir tanesini seçtiklerini ifade etmişlerdir. 20 yıl ve üzeri tecrübesine sahip yöneticiler ise, problemin tarafları olduğu kişilerle görüştükten sonra problemi tanımladıkları, uzman kişilerin fikirlerini aldıklarını ve çözüm olabilecek amaçları irdeledikten sonra çözüm amacını belirlediklerini ifade etmişlerdir.

Kamu yöneticileri içerisinde yer alan Emniyet Yöneticileri (1,5833) önemli ve yeni ortaya çıkmış bir durumda kararı genellikle birkaç gün içinde aldıkları, Genel Yöneticilerin (2,2203) ise kararı genellikle bir hafta içerisinde aldıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.2. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler**

Madde	Eğitim Durumu	N	Ort.	Gruplar Arasında	
				F	P
2-Örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman kabulleniyorsunuz?	Ortaöğretim	7	1,7143	3,124	,015
	Lise	36	3,2500		
	Önlisans	62	2,5484		
	Lisans	261	2,4866		
	Lisansüstü	35	2,7714		
8-Problemin çözüm yollarından zaman açısından hangisini seçersiniz?	Ortaöğretim	7	2,7143	2,799	,026
	Lise	36	3,1944		
	Önlisans	62	3,1613		
	Lisans	261	3,4731		
	Lisansüstü	35	3,6000		
10- Önemli fakat aşına olduğunuz bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Ortaöğretim	7	1,5714	4,375	,002
	Lise	36	2,0278		
	Önlisans	62	1,4194		
	Lisans	261	1,5019		
	Lisansüstü	35	1,5714		
13- Gündelik ama acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Ortaöğretim	7	2,2857	5,192	,000
	Lise	36	2,1389		
	Önlisans	62	1,5484		
	Lisans	261	1,5939		
	Lisansüstü	35	1,6286		
15- Acil ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Ortaöğretim	7	1,5714	2,739	,028
	Lise	36	1,9167		
	Önlisans	62	1,8387		
	Lisans	261	1,5594		
	Lisansüstü	35	1,5429		
YDDKZ	Ortaöğretim	7	2,0816	3,151	,014
	Lise	36	2,1429		
	Önlisans	62	1,8940		
	Lisans	261	1,7947		
	Lisansüstü	35	1,7918		
YPFZ	Ortaöğretim	7	2,2143	2,552	,039
	Lise	36	3,4028		
	Ön lisans	62	2,9113		
	Lisans	261	2,9157		
	Lisansüstü	35	2,9857		

Tablo 4.2. incelendiğinde eğitim seviyesi lisans düzeyinde olan yöneticiler genellikle problemi kısmen görünür hale geldiği zaman kabullendikleri (2,4866), lise düzeyindeki yöneticilerin ise problemi herkes tarafından

görünür hale geldiği zaman kabullendikleri (3,2500) görülmüştür. Yöneticilerin karar sürecinde problemin çözüm yolları zaman açısından incelendiğinde ise ortaöğretim düzeyindeki yöneticiler orta vadeli-makul kalıcı çözüm yolunu (2,7143) seçtikleri, lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin ise uzun vadeli-kalıcı çözüm yolunu (3,6000) tercih ettikleri görülmüştür.

Yöneticilerin karar sürecinde önemli fakat aşına oldukları bir durumda lise mezunu (2,0278) yöneticiler kararı genellikle birkaç gün içerisinde aldıkları, önlisans (1,4194) ve lisans mezunu (1,5019) yöneticilerin ise, kararı genellikle bir gün içerisinde aldıkları ifade edilmiştir. Ayrıca gündelik ama acil bir durumda, lise mezunu yöneticiler kararı genellikle birkaç saat içerisinde aldıkları (2,1389), önlisans (1,5484) ve lisans mezunu (1,5939) yöneticilerin ise kararı genellikle ilk anda aldıkları görülmüştür. Lise düzeyindeki yöneticiler acil ve riskli bir durumda kararı genellikle birkaç gün içinde (1,9167) aldıkları, lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin ise kararı genellikle bir gün (1,5429) içerisinde aldıkları tespit edilmiştir.

Eğitim seviyeleri açısından ortaöğretim düzeyinde eğitime sahip yöneticiler örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu, örgütte herhangi bir söylenti duyduklarında fark ettikleri, ayrıca problem kısmen görünür hale geldiği zaman problemin var olduğunu kabullendiklerini ifade etmişlerdir. Lise düzeyinde eğitime sahip yöneticilerin ise, örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu, örgütte çok küçük rahatsızlıklar gözlemlediklerinde fark ettikleri ve var olan problemi, problemin herkes tarafından görünür hale geldiği zaman kabullendiklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 4.3. Kurumun (İşletmenin) Mülkiyetine Göre Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler**

Madde	Mülkiyet	N	Ort.	t	p
4) Problemi derinlemesine anlamak için ne yaparsınız?	Özel	118	2,6864	-3,077	,002
	Kamu	283	3,0919		
6) Problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında hangisini yaparsınız?	Özel	118	2,5932	-2,100	,037
	Kamu	283	2,9187		
7) Problemin çözüm yollarının irdelenmesi ve karşılaştırılmasında hangisini yaparsınız?	Özel	118	3,2712	-2,550	,011
	Kamu	283	3,5901		
8) Problemin çözüm yollarından zaman açısından hangisini seçersiniz?	Özel	118	3,2288	-2,180	,030
	Kamu	283	3,4681		
10) Önemli fakat aşına olduğunuz bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Özel	118	1,7373	3,318	,001
	Kamu	283	1,4629		
11) Önemli ve yeni ortaya çıkmış (aşına olmadığınız) bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Özel	118	2,3644	3,780	,000
	Kamu	283	1,9329		
12) Önemli ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Özel	118	2,8051	3,376	,001
	Kamu	283	2,3569		
14) Önemli ve acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Özel	118	1,8559	3,252	,001
	Kamu	283	1,5583		
YDDKZ	Özel	118	1,9891	3,097	,002
	Kamu	283	1,7865		
YPTZ	Özel	118	3,0141	-2,314	,021
	Kamu	283	3,2273		
YPCZ	Özel	118	3,0311	-2,949	,003
	Kamu	283	3,3257		

Tablo 4.3. incelendiğinde yöneticilerin problemi derinlemesine anlamaları bakımından özel sektör yöneticileri (2,5932) problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında 2-3 çözüm yolunun oluşturulmasının yeterli olduğu, kamu yöneticileri (2,9187) ise 4-5 çözüm yolunun oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Özel sektör yöneticileri (3,2712), problemin çözüm yollarının irdelenmesi ve karşılaştırılmasında çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konuyla ilgili bir-iki kişiyle tartıştıkları, kamu yöneticileri (3,5901) ise çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konunun taraflarıyla müzakere ettiklerini belirtmişlerdir. Özel sektör yöneticileri (3,2288) problemin çözüm yollarından zaman açısından, orta vadeli fakat makul kalıcı çözüm yolunu seçtikleri, kamu yöneticilerinin (3,4681) ise uzun vadeli-kalıcı çözüm yolunu tercih ettikleri görülmüştür. Özel sektör yöneticileri (2,8051) önemli ve riskli bir durumda

kararı genellikle bir-iki hafta içerisinde, kamu yöneticileri (2,3569) ise bir hafta içerisinde aldıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca özel sektör yöneticileri önemli ve acil bir durumda kararı genellikle bir gün içerisinde aldıklarını (1,8559), kamu sektörü yöneticileri ise bir-kaç saat içerisinde aldıklarını (1,5583) ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin değişik durumlarda karar zamanlarına toplamda bakıldığında; özel sektör yöneticileri (1,9891) kararlarında ikinci seçenekleri tercih ettikleri, kamu sektörü yöneticilerinin (1,7865) ise ilk seçenekler üzerinde karar kıldıkları görülmektedir. Yöneticilerin problemi tanımlama zamanları ve problem çözme zamanlarına genel olarak bakıldığında özel sektör yöneticileri kamu sektörü yöneticilerine oranla problemi daha erken tanımlamakta ve çözmektedirler.

**Tablo 4.4. Yöneticilerin Yöneticilik Statülerine Göre Anlamlı Farklılık Gösteren İfadeler**

Madde	Yönetici Faaliyet Alanları	N	Ort.	Gruplar Arasında	
				F	P
10) Önemli fakat aşına olduğunuz bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Şef	75	1,5867	5,079	,000
	Şube Müdürü	107	1,4766		
	Koordinatör	7	2,2857		
	Müdür Yardımcısı	70	1,6143		
	Müdür	111	1,4414		
	Başkan	26	1,4615		
11) Önemli ve yeni ortaya çıkmış (aşına olmadığınız) bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Genel Müdür	5	3,000	2,267	,037
	Şef	75	2,3733		
	Şube Müdürü	107	1,9813		
	Koordinatör	7	2,7143		
	Müdür Yardımcısı	70	2,0143		
	Müdür	111	1,9640		
13) Gündelik ama acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Başkan	26	1,7692	4,034	,001
	Genel Müdür	5	2,4000		
	Şef	75	1,7067		
	Şube Müdürü	107	1,5421		
	Koordinatör	7	2,2857		
	Müdür Yardımcısı	70	1,8286		
14) Önemli ve acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Müdür	111	1,5225	3,726	,001
	Başkan	26	1,6154		
	Genel Müdür	5	2,8000		
	Şef	75	1,7067		
	Şube Müdürü	107	1,5140		
	Koordinatör	7	2,4286		
YDDKZ	Müdür Yardımcısı	70	1,9286	2,731	,013
	Müdür	111	1,5676		
	Başkan	26	1,5000		
	Genel Müdür	5	1,0000		
	Şef	75	1,9657		
	Şube Müdürü	107	1,7517		
YDDKZ	Koordinatör	7	2,3673	2,731	,013
	Müdür Yardımcısı	70	1,9388		
	Müdür	111	1,7864		
	Başkan	26	1,7033		
	Genel Müdür	5	2,1143		

Tablo 4.4. incelendiğinde yöneticilik statüsü açısından anlamlı farklılıklar; Şef (1,5867), Şube Müdürü (1,4766), Müdür Yardımcısı (1,6143), Müdür (1,4414) ve Başkan (1,4615) olan yöneticilerin, önemli fakat aşına oldukları bir durumda kararı genellikle bir gün içerisinde aldıkları, Genel Müdür (3,000) pozisyonundaki kişilerin ise kararlarını genellikle bir hafta içerisinde aldıklarını ifade etmişlerdir. Önemli ve yeni ortaya çıkmış bir durumda Başkan (1,7692) statüsündeki yöneticiler kararlarını genellikle birkaç gün içerisinde aldıkları, aynı durumda Koordinatör (2,7143) statüsündeki yöneticiler ise kararlarını genellikle bir-iki hafta içerisinde aldıklarını ifade etmişlerdir.

Gündelik ama acil bir durumda yöneticilerden, Şefler (1,7067), Şube Müdürleri (1,5421), Müdürler (1,5225), Başkanlar (1,6154) kararlarını genellikle ilk anda almaktadırlar. Genel Müdürler (2,800) bu durumda kararlarını genellikle bir gün içerisinde aldıklarını ortaya koymuşlardır. Önemli ve acil bir durumda ise Şube Müdürleri (1,5140) kararı genellikle bir-kaç saat içerisinde almaktadırlar. Aynı durumda Müdür Yardımcıları (1,9286) kararı genellikle bir gün içerisinde aldıklarını ifade etmişlerdir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Sonuç olarak çalışmada yöneticiler karar sürecinde genellikle; örgütte çok küçük rahatsızlıklar gözlemlediklerinde problemi farkettileri, problemin varlığını problem kısmen görünür hale geldiği zaman kabullendikleri, bir süre gözlem yaptıktan sonra problemi tanımladıkları, problemi derinlemesine anlamak için ilgili kişilerin tamamının fikrini aldıkları, çözüm amacını çözüm olabilecek amaçları irdeledikten sonra belirledikleri, problemin çözümü ile ilgili 2-3 çözüm yolu oluşturdukları, problemin çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konunun taraflarıyla müzakere ettikleri ve orta vadeli makul kalıcı çözüm yolunu tercih ettikleri görülmüştür.

Yöneticiler gündelik, rutin bir durumda kararı genellikle ilk anda aldıkları, önemli ve aşına oldukları bir durumda kararı bir gün içerisinde, önemli ve yeni ortaya çıkmış (belirsiz) bir durumda kararı birkaç gün içerisinde, önemli ve riskli bir durumda kararı bir hafta içerisinde, gündelik ve acil bir durumda kararı ilk anda, önemli ve acil bir durumda kararı birkaç saat içerisinde, acil ve riskli bir durumda ise kararı genellikle bir gün içerisinde aldıklarını çalışma sonuçları ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin yapmış oldukları eylemlerin etkinliği onların karar sonuçları ile değerlendirilerek elde edilir<sup>66</sup>. Huber vd. karar problemlerin

66 Magdalena Adamus and Piotr Markiewicz, 'Psycho-Physical Factors of the Decision Making Process', Intellectual Economics 6, Vol. 3, No.15, 2012, s. 366

duruma göre farklılık gösterdiğini, bir problemi çözmeden önce o problemin ne olduğunun bilinmesi gerektiğini ifade etmişlerdir<sup>67</sup>. Çalışmada erkekler, problem herkes tarafından görünür hale geldiği zaman problemi kabullendikleri kadınların, problem kısmen görünür hale geldiği zaman problemi kabullendikleri anlaşılmaktadır.

Uygulamada Lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticiler problem kısmen görünür hale geldiği zaman, Lise eğitim seviyesindeki yöneticilerin problem herkes tarafından görünür hale geldiği zaman problemi kabullendikleri görülmektedir. Ortaöğretim düzeyinde eğitime sahip yöneticiler örgüt içerisinde bir problemin varlığını örgütte herhangi bir söylenti duyduklarında, Lise düzeyinde eğitime sahip yöneticiler ise örgütte çok küçük rahatsızlıklar gözlemlediklerinde problemi fark ettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca Ortaöğretim düzeyindeki yöneticiler problem kısmen görünür hale geldiği zaman, Lise düzeyindeki yöneticiler ise problem herkes tarafından görünür hale geldiği zaman, problemi kabullendiklerini çalışma sonuçları ortaya koymaktadır.

Çalışmada tecrübesi 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 16-20 yıl olan yöneticiler problemi derinlemesine anlamak için ilgili kişilerin tamamının fikrini aldıkları, 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip yöneticilerin ise uzman kişilerin fikirlerinden yararlandıkları görülmektedir. Ayrıca 0-5 yıl, 6-10 yıl tecrübeye sahip yöneticiler problemin çözüm amacını, çözümle ilgili birkaç amaç oluşturup bir tanesini seçtikleri, 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip yöneticiler ise çözüm olabilecek amaçları irdeledikten sonra çözüm amacını belirlediklerini ifade etmişlerdir. Tecrübesi 16-20 yıl olan yöneticilerin 2-3 çözüm yolunun oluşturulması gerektiğini, tecrübesi 20 yıl ve üzeri olan yöneticilerin ise 4-5 çözüm yolu oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca özel sektör yöneticileri ise 2-3 çözüm yolunun oluşturulmasının yeterli olduğunu, kamu sektörü yöneticileri ise 4-5 çözüm yolunun oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Tecrübesi 0-5yıl ile 6-10 yıl arası olan yöneticiler karar sürecinde, birkaç kişinin dolaylı görüşünü aldıktan sonra problemi tanımladıkları, 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip yöneticiler ise problemin tarafları olduğunu düşündüğü kişilerle görüşükten sonra problemi tanımladıklarını ifade etmişlerdir.

Uygulamada özel sektör yöneticileri çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konuyla ilgili bir-iki kişiyle tartışırken, kamu yöneticileri çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konunun taraflarıyla müzakere

---

67 Oswald Huber, Odilo W. Huber and Arlette S. Bar, 'Information Search and Mental Representation in Risky Decision Making: The Advantages First Principle', *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 24, No.3, 2011, s. 223-232.



ettiklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler problemin çözüm yollarını zaman açısından; Ortaöğretim düzeyindeki yöneticiler orta vadeli-makul kalıcı çözüm yolunu, Lisanüstü eğitime sahip yöneticilerin ise uzun vadeli-kalıcı çözüm yolunu tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca özel sektör yöneticilerinin de problemin çözüm yollarından orta vadeli-makul kalıcı çözüm yolunu seçtikleri, kamu yöneticilerinin ise uzun vadeli-kalıcı çözüm yolunu tercih ettikleri görülmüştür.

Çalışmada bu kriterler yani değişik durumlar karşısında, Başkan statüsündeki yöneticiler Koordinatörlere göre daha erken karar aldıkları, Lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticilerin Lise mezunu yöneticilere kıyasla daha erken karar aldıkları, faaliyet alanları ile ilgili Emniyet yöneticilerinin diğer yöneticilere oranla daha erken karar aldıkları, Kamu Sektörü yöneticilerinin de Özel Sektörde faaliyet gösteren yöneticilere oranla daha erken karar aldıkları çalışma sonuçları ortaya koymuştur. Ayrıca Başkanlar Koordinatörlere kıyasla önemli ve aşına olmadıkları (belirsiz) bir durumda daha erken karar almaktadırlar.

Uygulamada Önlisans ve Lisans mezunu yöneticiler, önemli bir kararda ve bu konu hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları zaman Lise mezunu yöneticilere oranla daha erken karar vermektedirler. Genel Müdür pozisyonundaki yöneticiler önemli ve aşına oldukları bir durumda kararları Şef, Şube Müdürü, Müdür Yardımcısı, Müdür ve Başkanlardan daha geç almaktadırlar. Ayrıca önemli ve belirsiz bir durumda Emniyet Yöneticileri Genel Yöneticilerden daha erken karar almaktadırlar.

Çalışmada kararın önem ve risk derecesine göre, özel sektör yöneticileri kamu sektörü yöneticilerinden daha geç karar aldıkları görülmektedir. Bu durumda özel sektör yöneticileri aldıkları kararların riskleri doğrudan kendilerine yansıtacağı için zamana daha fazla ihtiyaç duymuş olabilirler. Ayrıca yöneticilerin karar sürecindeki aşamaları açısından bakıldığında aksi bir durum söz konusu olmaktadır. Yani kamu sektörü yöneticileri problemi fark etme, tanımlama ve çözüme süreçlerinde daha fazla zaman harcamakta ve daha fazla katılım sergiledikleri görülmektedir.

Bu çalışma sonuçları itibari ile yöneticilerin karar verme sürecini nasıl ve hangi aşamaya kadar kullandıkları, hangi yönetici özelliklerinin süreci yönetmede etkisi olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Bu sonuçlarıyla alana katkı sağladığı düşünülmektedir. Çalışma içinde geliştirilmiş olan ölçek başka bölge veya yönetici tiplerinde uygulanarak bulunan sonuçlar test edilebilir. Ayrıca yöneticilerin karar verme sürecinde zamanı nasıl kullanmalarını gerektiğine yönelik veya değişik sürelerde alınan kararların kararın uygulamasına ve başarısına nasıl etki ettiği konusunda yeni çalışmalar yapılarak profesyonel yönetim alanına yeni katkılar sunulabilir.

## KAYNAKÇA

- Adair, John. Mehmet Tarık Atay (Ed.). Karar Verme ve Problem Çözme (Çev. Nurdan Kalaycı), Etkin Karar Verme Sanatı içinde (17-32), Gazi Kitabevi, Ankara 2000.
- Adair, John. Effective Decision Making (Çev.: Salih Fatih Güneş), 2. Baskı, Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul 2005.
- Adamus, Magdalena and Markiewicz, Piotr, 'Psycho-Physical Factors of the Decision Making Process', Intellectual Economics 6, Vol. 3, No.15, 2012, s. 365-376.
- Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan; Yıldırım, Engin. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamaları, 4. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya 2005.
- Arbon, Chyleen A., Facer, Rex. L., PhD, and Wadsworth, Lori, 'Compressed Workweeks-Strategies for Successful Implementation', Public Personnel Management, Vol. 41, No. 3, 2012, s. 389-405.
- Armsh, Hamed, "Decision Making", Global Economy and Finance Journal (Session: Management), (Ed. Zia Haqq), (483-506), (12th International Business Research Conference Program: Crowne Plaza Hotel, 2010).
- Aşkun, İnal Cem; Tokat, Bülent. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa 2010.
- Barker, Alan. How to be a Better... Decision Maker, (Çev.: Ali Çimen), 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul 1999.
- Beach, Lee Roy and Mitchell, Terence R., 'A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies', Academy of Management, Vol. 3, No. 3, 1978, s. 439-449.
- Bhunja, Amalendu, 'Study the Impact of Organizational and Conceptual Factors on Manager's Decision Making', Journal of Social Welfare and Management, Vol. 4, No. 2, 2012, s. 90-96.
- Boehm, George A.W., 'Shaping Decisions With Systems Analysis', Harvard Business Review, No. 54, 1976, s. 91-99.
- Brannen, S.J., 'Teaching Managers how to Improve Their Decision-Making Processes', Journal of Farm Economics, No. 43, 1961, s. 1278-1284
- Bulut, Yakup ve Bakan, İsmail, 'Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma', SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, No. 9, 2005, s. 63-89.
- Carneiro, Alberto, 'The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management', Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 4, 2001, s. 358-367.
- Cenkseven-Önder, Fulya, 'The Influence of Decision-Making Styles on Early Adolescents' Life Satisfaction', Social Behavior and Personality, Vol. 40, No. 9, 2012, s. 1523-1536.
- Chen, Shin T. and Chang, Bao G., 'The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed on Organizational Innovation: A Study of Organizational Structure as an Antecedent Variable', Contemporary Management Research Pages, Vol. 8, No. 1, 2012, s. 27-50.
- Cheng, Long, Ming, Zhong and Z. Wei, 'The Effects of Conflict on Conflict on Team Decision Making', Social Behavior and Personality, Vol. 39, No. 2, 2011, s. 189-198.

- Chermack, Thomas J., 'Improving Decision-Making with Scenario Planning', *Journal: Futures*, Vol. 36, No. 3, 2004, s. 295-309.
- Cohen, Gary B., 'Strengthen Decision Making By Asking the Right questions', *Leader to Leader*, No. 56, 2010, s. 39-42.
- Conlow, Rick. *Yönetimde Mükemmellik: İnsanlardaki En İyiyi Nasıl Ortaya Çıkarırsınız*, Alfa Yayınları, İstanbul 1999.
- Cooper, Joseph D. *Art of Decision Mating*, (Çev.: Alp E. Arslan), Emre Yayınları, İstanbul 2000.
- Cooper, Robin and Kaplan, Robert S., 'Measure Costs Right: Make the Right Decisions', *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 5, 1988, s. 96-103.
- Daft, Richard L. and Weick, Karl E., 'Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems', *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 1984, s. 284-295.
- Davitson, H. Justin and Trueblood, Robert M., 'Karar Almaya Dönük Muhasebe' (Çev.: Davut Aydın), *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, Vol. 10, No. 1, 1974, s. 189-196.
- Denning, Peter J. and Raj, Ritu, 'The Profession of IT Managing Time, Part 2', *Communications of The Acm*, Vol. 54, No. 9, 2011 s. 31-33.
- Duque, Mary Jane, Turla, Caroline and Evangelista, Lucille, 'Effects of Emotional State on Decision Making Time', *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 97, No. 6, 2013, s. 137-146.
- Einhorn, J. Hillel; Hogarth, M. Robin, *Managing Uncertainty, Belirsizliği Yönetmek*, Karar Alma (Çev.: Gündüz Bulut), *Harward Business Review Dergisinin Seçmeler*, 7. Baskı, Mess Yayınları, İstanbul 1999.
- Emhan, Abdurrahim, 'Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması', *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 6, No. 21, 2007, s. 212-224.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2003.
- Fisher, Craig W., Chengular-Smith, I. and Ballou, Donald, 'The Impact of Experience and Time on the Use of Data Quality Information in Decision Making', *Information Systems Research*, Vol. 14, No. 2, 2003, s. 170-188.
- Fredrickson, James W. (1985), "Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes", *Academy of Management*, Vol 28, No: 4, s. 821-843.
- Fritzsche, David J., 'A Model of Decision-Making Incorporating Ethical Values', *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, No. 11, 1991, s. 841-852.
- Gati Itamar, Gadassi Reuma and Mashiah-Cohen Rona, 'Career Decision-Making Profiles vs. Styles: Convergent and Incremental Validity', *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 81, No. 1, 2012, s. 2-16.
- Geng Xianjun, Lin Lihui and Whinston Andrew, 'Effects of Organizational Learning and Knowledge Transfer on Investment Decisions Under Uncertainty', *Journal of Management Information Systems*, Vol. 26, No. 2, 2009, s. 123-145.
- Ho Joanna L. Y., L. R. Keller and P. Keltyka, 'How Do Information Ambiguity and Timing of Contextual Information Affect Managers' Goal Congruence in Making Investment Decision in Good Times vs. Bad Times?', *The Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 31, No. 2, 2005, s. 163-186.

- Hodgetts, Richard M. Canan Çetin (Ed.) 'Karar Almanın Temel Kuralları', Management: Theory, Process and Practice (Çev.: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu) içinde (169-191), 2. Baskı, Der Yayınları, İstanbul 1997.
- Hsieh Nien-he, 'Maximization Incomparability, and Managerial Choice', Business Ethics Quarterly, Vol. 17, No. 3, 2007, s. 497-513.
- Huber Oswald, W. Huber Odilo and S. Bar Arlette, 'Information Search and Mental Representation in Risky Decision Making: The Advantages First Principle', Journal of Behavioral Decision Making, Vol. 24, No. 3, 2011, s. 223-248.
- Jones, Curtis H., 'The Money Value of Time', By Gna Imperato, No. 31, 1999, s. 94-101.
- Keinan Giora, 'Decision Making Under Stress: Scanning of Alternatives Under Controllable and Uncontrollable Threats', Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 52, No. 3, 1987, s. 639-644.
- Kerr Norbert L. and Tindale R. Scott, 'Group Performance and Decision Making', Annual Review Psychology, Vol. 55, 2004, s. 623-655.
- Kolasa, Blair J. İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş (Çev.: Kemal Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay ve Mirgün Menteşe), İ.Ü. İŞl. Fak. İŞl. İkt. Ens. Dav. Bil. Ens., İstanbul 1969.
- Kunc, Martin H. and Morecroft, John D. W., 'Managerial Decision Making and Firm Performance Under a Resource-Based Paradigm', Strategic Management Journal, No. 31, 2010, s. 1164-1182.
- Lakatos, Artur, 'Time Management in Institutions - A Managerial Approach', Philobiblon, No. 15, 2010, s. 310-325.
- Leaptrott, John and McDonald, Michael, 'The Conflict Between Work and Family Roles: The Effects on Managers' Reliance on Information Sources in Dealing With Significant Workplace Events', Journal of Behavioral Studies in Business, Vol. 2, 2010, s. 1-12.
- Leidecker, Joel K. and Hall, James L., 'A New Justification for Participative Management', Human Resource Management, Vol. 13, No. 1, 1974, s. 28-31.
- Lenk Klaus, 'Relating Knowledge Management in the Public Sector to Decision-Making and Administrative Action', Schriftenreihe Informatik, No. 7, 2002, s. 61-66.
- Lipshitz Raanan and Strauss Orna, 'Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision - Making Analysis', Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 69, No. 2, 1997, s. 149-163.
- Luecke, Richard. Harvard Business School Press, Karar Almak (Çev.: Aslı Özer), Türkiye İş Bankası: Kültür Yayınları 2008.
- Mahmood Rana H., S. Murtaza, F. Noor and K. Rehman, 'Effects of Demographic Factors on Risky Decision-Making Behavior', European Journal of Social Sciences, Vol. 25, No. 3, 2011, s. 69-76.
- McFarlin Dean B., Sweeney Paul D. and Cotton Jphn L., 'Attitudes Toward Employee Participation in Decision-Making: A Comparison of European and American Manager in a United States Multinational Company' (Çev.: H. Şebnem Seçer), Human Resource Management Winter, Vol. 31, No. 4, 1992, s. 107-135.

- McKenna John P., 'Moving Toward Real-Time Data Warehousing', *Business Intelligence Journal*, Vol. 16, No. 3, 2011, s. 14-19.
- Metzger Lawrence, 'The Control Environment and Decision-Making', *Journal of Government Financial Management*, Vol. 56, No. 4, 2007, s. 38-46.
- Michael Stephen R., 'Control, Contingency and Delegation in Decision-Making', *Training and Development Journal*, Vol. 33, No. 2, 1979, s. 36-42.
- Nastase Marian, 'Leadership and Management of Change During A Crisis Time', *Economic Series*, Vol. 1, No. 10, 2010, s. 39-47.
- Nutt Paul C., 'Types of Organizational Decision Processes', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3, 1984, s. 414-450.
- Oliver, Diane E. and Hioco, Barbara, 'An Ethical Decision-Making Framework for Community College Administrators', *Community College Review*, Vol. 40, No. 3, 2012, s. 240-254.
- Özalp İnan, Besler Senem ve Oruç İlke, 'İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları', *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 12, No. 2, 2012, s. 123-136.
- Payne John W., 'Task Complexity and Contingent Processing in Decision Making: An Information Search and Protocol Analysis', *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 2, 1976, s. 366-387.
- Perlow Leslie A., Okhuysen Gerardo A. and Repenning Nelson P., 'The Speed Trap: Exploring the Relationship Between Decision Making and Temporal Context', *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 5, Oct., 2002, s. 931-955.
- Pinfield Lawrence T., 'A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 3, 1986, s. 365-388.
- Polic Marko, 'Decision Making: Between Rationality and Reality', *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, Vol. 7, No. 2, 2009, s. 78-89.
- Pollay Richard W., 'The Structure of Executive Decisions and Decision Times', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No. 4, 1970, s. 459-471.
- Roberto Michael A., 'Making Difficult Decisions in Turbulent Times', *Ivey Business Journal*, Vol. 67, No. 5, 2003, s. 1-7.
- Roesch Roberta, *Time Management For Busy People (Çev.: Selim Yeniçeri)*, 1. Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul 2007.
- Rogers Paul and Blenko Marcia, *Harvard Business Review on Making Smarter Decision (Çev.: Ahmet Kardam)*, Harvard Business Review, Mess, İstanbul 2007.
- Rotarescu Eugen, 'Alternative Selection Under Risk Conditions in Human Resources Training and Development Through the Application of the Estimated Monetary Value and Decision Tree Analysis', *Revista Academiei Fortelor Terestre*, Vol. 4, No. 60, 2010, s. 468-475.
- Sabuncuoğlu Zeyyat; Paşa Muammer ve Kaymaz Kurtuluş, *Zaman Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 2010.
- Sauter Vicki L., 'Intuitive Decision - Making', *Communications of The Acm*, Vol. 42, No. 6, 1999, s. 109-115.
- Sauter Vicki L. and Schofer Joseph L., 'Evolutionary Development of Decision Support Systems: Important Issues for Early Phases of Desing', *Journal of Management Information Systems / Spring*, Vol. 4, No. 4, 1988, s. 77-92.

- Schrader Stephan, Riggs, W. M. and Smith R. P., 'Choice over Uncertainty and Ambiguity in Technical Problem Solving', *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 10, No. 1-2, 1993, s. 73-99.
- Scott Dru, *Zamanı İyi Değerlendirmek (Çev.: Necati Ağırlioğlu)*, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara 1993.
- Senik Z. Che, Md Sham Ridzuan, Abdul Rahman N.M.N., Isa Rosmah M., Ismail Daud, Mohd N. D., Hashim N.A. and Domil, A. K., 'Academics As Decision Makers: What Style Do They Adopt?', *AJTLHE*, Vol. 4, No. 1, 2012, s. 69-81.
- Sharpe M.E., 'Field Research on Complex Decision-Making Processes- the Phase Theorem', *Intrenetional Studies of Management & Organization*, Vol. 2, No. 2, 1972, s. 156-182.
- Shnits Boris, 'Methods for Activating the Decision-Making Process that is Used for Controlling Flexible Manufacturing Systems', *International Journal of Production Research*, Vol. 48, No. 24, 2010, s. 7437-7462.
- Shrivastava Paul and Mitroff Lan, 'Frames of Reference Managers Use: A Study in Applied Sociology of Knowledge', *Advances in Strategic Management*, Vol. 1, 1983, s. 161-182.
- Simon Herbert A., 'Organizations and Markets', *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 2, 1991, s. 25-44.
- Smith Jane, *How to be a Better... Time Manager (Çev.: Ali Çimen)*, Timaş Yayınları, İstanbul 1998.
- Souitaris Vangelis and Maestro Marcello, 'Polychronicity in Top Management Teams: The İmpact on Strategic Decision Processes and Performance of New Technology Ventures', *Strategic Management Journal*, No. 31, 2010, s. 652-678.
- Stumpf Stephen A. and London Manuel, 'Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process', *Academy of Management*, Vol. 6, No. 4, 1981, s. 539-549.
- Summers Irvin and White Major D. E., 'Creativity Techniques: Toward Improvement of the Decision Process', *Academy of Management*, Vol. 1, No. 2, 1976, s. 99-107.
- Süvarioğlu, Sema. *Zaman, Yaşam Yönetimi*, Esra Aslan (Ed.), *Örgütte Kişisel Gelişim*, içinde (373-399), 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2002.
- Thorisson Kristinn R., "Real-Time Decision Making in Multimodal Face-to-Face Communication", (*Autonomous Agents & Multiagent Systems / International Conference on Autonomous Agents*, 1998), s. 16-23.
- Tuncer Doğan; Ayhan Doğan Y. ve Varoğlu Demet, *Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi*, Ankara 2007.
- Vroom, Victor H., 'Educating Managers for Decision Making and Leadership', *Management Decision*, Vol. 41, No. 10, 2003, s. 968-978.
- Wells Donald H., *How to be a Successful Manager (Çev.: Doğan Şahiner)*, 1. Baskı, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul 1993.
- White Sam E., Dittrich J.E. and Lang J.R., 'The Effects of Group Decision-Making Process and Problem-Situation Complexity on Implementation Attempts', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 3, 1980, s. 428-440.

Zhong Yinghong, Jin Linlin and Chen Xiaoping, 'Relationship Between Decision Styles and Decision Types for Innovative Opportunities: Empirical Study on Chinese Internet of Things Industry and the Cognitive Decision Support Approach', *Journal of Computers*, Vol. 7, No. 7, 2012, s. 1574-1582.