

“RASYONEL” PERSPEKTİF İŞİĞİNDA KARAR VERME EYLEMİ: NİTEL BİR ANALİZ

Yrd. Doç. Dr. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ*

ÖZ

Türkiye’deki çalışmalar irdelendiğinde “Örgütsel bağlamda karar verici olan bireylerin rasyonaliteye ilişkin bakış açılarını” anlamaya yönelik bir araştırmaya rastlanamamaktadır. Halbuki karar verme üzerine çalışmaya başlayan araştırmacıların büyük çoğunluğu kavramı ve kavrama ilişkin gelişmeleri rasyonalite ve rasyonel paradigma bağlamında değerlendirmekte, daha sonra diğer bakış açılarına yönelebilmektedir. Nitekim bu çalışma ile karar vericilerin rasyonel karar ve karar verme sürecine ilişkin görüşleri açığa çıkarılmıştır. Buna paralel olarak rasyonalist görüşe göre karar verme sürecinde var olan temel adımlardan hangilerinin karar vericiler tarafından gerçekten uygulandığı tespit edilmiştir. Görüşme tekniğinden yararlanılan çalışmada yarı yapılandırılmış sorular aracılığı ile örgütsel bağlamda bilfiil karar verici konumunda olan 37kişi ile görüşülmüş ve elde edilen veriler QSR NVivo 8 programı içerik analizine tabi tutulmuştur. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; karar vericilerin rasyonel karar kavramına olumlu özellikler atfettikleri tespit edilmiştir. Rasyonel karar verme sürecinde ifade edilen tüm adımların gerçek yaşamda uygulama alanı bulamadığı ortaya konmuş ve bunun altında yatan nedenler detayları ile açığa çıkarılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Rasyonalite, Rasyonel Karar, Rasyonel Karar Verme Süreci, İçerik Analizi.

Jel Sınıflandırması: M19

DECISION MAKING ACT IN THE LIGHT OF “RATIONAL” PERSPECTIVE: A QUALITATIVE ANALYSIS

ABSTRACT

When the studies held in Turkey are analyzed, it is seen that there is no research providing basis for perspectives of decision makers regarding rationality in the organizational context. However, the researchers, who start to study on decision making, mostly and primarily evaluate decisionmaking in the light of rationality and rational paradigm. Then they direct their attention to other perspectives. Thus, we analyzed the views of decision makers regarding rational decisions and decision making process in the context of this study. Besides we found out which steps, mentioned in rational decision making process, are ctually applied by decisionmakers. In this context, we conducted in-depth interviews with 37 decision makers. The data, gained via semi-structured interview questions, are anlyzed by content analysis via QSR NVivo 8 program. When the findings are evaluated

* Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr

in general, it is seen that decision makers attribute positive meanings rational decision concept. Besides, it is found out that all of the stages, mentioned in rational decision making process, are not carried out in real life, and there a sonsunderlying that finding are specified in details.

Keywords: *Rationality, Rational Decision, Rational Decision Making Process, Content Analysis.*

Jel Classification: *M19*

1.GİRİŞ

Bireyler gerek gündelik yaşamlarında gerekse iş yaşamlarında her gün onlarca karar vermektedir. Bu kararların etkinliği bireylerin karar verme tarzları ve bu tarzları etkileyen dinamikler ile ilişkilidir ve başarıyı doğrudan etkilemektedir. Tüm yönetsel fonksiyonların yapısında bulunan karar vermenin bu fonksiyonların temel taşı olması bir yöneticinin sadece “idareci” değil aynı zamanda mesleki olarak “karar verici” durumunda olmasında yatmaktadır.

Bu çerçevede “örgütsel bağlamda” karar verme süreci irdelendiğinde hem yönetsel işlevi olan hem de idari ya da yönetsel bir görevi olmayan tüm bireylerin karar verme eylemine katıldıkları görülmektedir. Sorumluluk alan ve iş yaşamında yer alan birçok kişi farklı hiyerarşik düzeylerde çeşitli sorunlar ile karşılaşmakta ve bu sorunlar karşısında olası faaliyetlerden birini seçerek karar verme sürecine dahil olmaktadır (Heracleous, 1994). Nitekim örgütsel bağlamda karar verme eylemi ve sürecine ilişkin birçok yaklaşım ve çalışma gerçekleştirilmiştir. (Huber, 1981; Heller, 1989; Hickson vd., March, 1997; Simon, 1947; March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963; Mintzberg vd., 1976; Brunsson 1985; Simon, 1979, 1991; Shapira, 1997; Secchi, 2011). Bu çalışmalardan bir bölümü özellikle idari ve yönetsel karar verme süreci üzerine odaklanmaktadır (Simon, 1960, 1987; Basi, 1998; Cooksey, 2000; Ford ve Gioia, 2000; Davis ve Davis, 2003; Pavic, 2008). Ancak gerçekleştirilen tüm bu çalışmalara rağmen, karar verme kavramı hala teorik ikilemleri bünyesinde barındırmakta ve gerçekleştirilen her çalışma ile örgütsel bağlamda karar verme eylemi netlik kazanmak yerine daha da anlaşılması güç bir sürece dönüşmektedir (Kriger ve Barnes, 1992: 440).

Klasik Teoriler irdelendiğinde ise karar vermenin evrensel bir olgu olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu bakış açısında karar vericilerin farklı ülkelerde dahi olsalar benzer koşullarda ve şekilde karar verdikleri görüşü hakimdir (Schramm-Nielsen, 2001: 405). Bu bağlamda kültürün evrenselci bir yaklaşımla değerlendirilmesinin indirgeyici bir tutum olacağı ve Türk kültürünün karar verme eylemini etkileyeceği görüşünden hareketle, karar vericiler ile derinlemesine görüşmeler yapılarak örgütsel bağlamda rasyonel karar ve karar verme sürecinin Türk karar vericiler açısından ne ifade ettiği açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Rasyonel paradigmaya göre karar verme sürecinde var olan temel adımlardan hangilerinin karar vericiler tarafından gerçekten uygulandığı da sorgulanmıştır.

Karar verme eylemi karmaşık ve dinamik bir süreç olduğundan çalışmanın araştırma bölümünde görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu tercihin temelinde ise; katılımcıların duygu, düşünce ve deneyimlerini daha fazla ifade etme olanağı sağlaması yatmaktadır (Mil, 2007: 21).

2.RASYONEL PERSPEKTİFE GÖRE KARAR VERME

Örgütsel bağlamda karar verme kavramı irdelendiğinde;Mintzberg (1973) ve Stewart (1967; 1976)'ın çalışmalarında karar verme eyleminin yönetsel gündemde en üst sıralara taşındığı görülmektedir. Simon (1945) ise “yönetmek” ve “karar verme”nin eş anlamlı olduğu görüşünü öne sürmektedir. Miller vd. (2002: 78)'ne göre ise karar verme; kıt kaynakları kontrol edebilmek için birbirleriyle rekabet eden çıkar gruplarının oynadığı bir güç oyunudur. Söz konusu çıkar grupları örgütün içinde ya da dışında varolabilirler. Bu gruplar,kendi çıkarlarına en çok yarayacak kararın verilebilmesi adınakarar verme sürecini etkilemeye çalışırlar. Söz konusu grupların karar verme sürecine etki derecesi farklı toplumlar ve politik sistemlere gör değişkenlik gösterecektir (Kazı, 2009: 41-42).

Mintzberg vd. (1976: 246) ise karar vermeyi bir süreç olarak almış vebu süreci “bir eyleme yönelik uyarıcının belirlenmesi ile başlayan, belirli bir eylemin taahhüdü ile son bulan eylemler ve dinamik faktörlerden oluşan dizi” olarak tanımlamıştır. Karar verme, en basit tanımıyla seçenekler arasından seçim yapma süreci olarak tanımlanabilmekte ve çalışma kapsamında bu tanım temel alınmaktadır.

Rasyonel Model çerçevesinde karar verme kavramı irdelendiğinde ise genel olarak tanımlayıcı yerine kuralcı bir yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Nitekim rasyonel seçim modelleri pozitif ve normatif niteliktedir. Bu modeller; belli bir dereceye kadar insanların ekonomik pazarlardaki ve diğer çevrelerdeki seçimlerini gözlemlemeye, tanımlamaya, açıklamaya ve en önemlisi öngörmeye çalıştıkları için pozitif niteliktedir. Bireysel hedeflere ulaşmayı sağlayacak ideal standartlar seti, davranış normları önerdikleri için de normatif niteliktedirler (Foka-Kavalieraki ve Hatzis, 2011: 6).

İnsan davranışına ilişkin bu basite indirgeyici model psikologlar ve davranışsal iktisatçılar tarafından ağır eleştirilere maruz kalmıştır (Foka-Kavalieraki ve Hatzis, 2011: 9). Söz konusu eleştirilerin temelinde kesin varsayımları olan modelin, formel örgütlerde kararın nasıl verileceğine ilişkin koşulları net bir şekilde ortaya koyması (Harrison, 1993: 28), diğer ifadeyle koyabildiğini iddia etmesi yatmaktadır. Bu varsayımlar Heracleous (1994: 16) tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

(a) Karar vericilerin meselenin doğasına ve meseleye ilişkin hedeflerine yönelik açık/net ve karmaşık olmayan bir anlayışları vardır. (b) Her bir seçeneğe ve seçeneklerin sonuçlarına ilişkin kapsamlı bir araştırma yapmak mümkündür ve söz konusu araştırma gerçekleştirilir. (c) Tüm seçenekler istenen hedefleri gerçekleştirebilme olasılıkları baz alınarak objektif bir şekilde değerlendirilir ve belirlenen hedefi gerçekleştirme olasılığı en yüksek olan seçenek seçilerek uygulanır. (d) Sonuçlar sürekli ve objektif olarak izlenir. (e) Rasyonel model örgütsel paradigmanın

karar verme süreci üzerindeki kısıtlayıcı etkilerini dikkate almaz. (f) Model politik davranışın karar verme süreci üzerine etkilerini de yok sayar.

Yukarıdaki varsayımlara paralel olarak rasyonel paradigmaya göre karar verme süreci sekiz aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; meselenin tanımlanması, hedef belirleme, karar ölçütünün belirlenmesi, ölçütlerin önem düzeyinin belirlenmesi, seçeneklerin geliştirilmesi, seçeneklerin irdelenmesi, bir seçeneğin seçilmesi, seçilen seçeneğin uygulanması kararın etkinliğinin değerlendirilmesidir (Heracleous, 1994: 17; Robbins ve Coulter, 2005: 135).

İfade edilen varsayımların ve aşamaların çıkış noktasını anlayabilmek adına rasyonel bakış açısına temel oluşturan Beklenen Fayda Modellerinin özelliklerine de kısaca değinilmelidir. Bu özellikler (varsayımlar) modellerin hangi durumlarda davranışları tahminlemede daha etkin olduklarını, hangi durumlarda ise etkin olamayacaklarını karakterize etmektedir (Weber vd., 2004: 282): Bu özelliklerden ilki oldukça bilinçli ve üzerinde düşünülmüş bir karar verme sürecine ilişkin varsayımdır. İkincisi ise seçimin değerlendirme ve muhakeme sonrasında gerçekleştiği varsayımdır. Üçüncüsü, faydanın çok dar kapsamlı bir şekilde, sadece “iktisadi” yönden tanımlanmasıdır. Son olarak ise modellerin sosyal etki süreçlerini önemsememeleri ve sosyal olmayan doğaları nedeniyle açıklayıcı güçlerinin sınırlı olmasıdır.

Özetlenecek olursa, rasyonel karar vermeye ilişkin varsayımların ve aşamaların gerçek hayatta uygulanabilirliği sorgulanmaktadır. Bunun temelinde ise örgütsel paradigma ve kültürün kısıtlayıcı etkileri, örgütsel aktörlerin algıları ve farklı çıkarlara sahip olmaları (Heracleous, 1994: 17), duygular (Zajonc, 1984; Damasio vd., 1990), sezgiler ve buluşsal yöntemlerin (Gigerenzer ve Goldstein, 1996; Chater vd., 2003; Hanoch vd., 2007; Gigerenzer, 2008) rolü ve bu unsurlara paralel olarak ileriki bölümlerde tartışılan “sınırlı rasyonellik” kavramı (Simon, 1982; Gigerenzer ve Goldstein, 1996; Bardone ve Secchi, 2005) yatmaktadır. Bu çerçevede rasyonel karar verme sürecini daha net anlayabilmek için aşağıdaki bölümde rasyonel karar ve rasyonel kavramları irdelenmektedir.

2.1. “Rasyonel” Karar ve Rasyonel

Rasyonel karar kavramı karar vermenin güvenilirliği ile ilgilidir. Rasyonel karar sonuçlara ilişkin belirsizlik ve değerler ile karar vericinin yargıları ve tercihleri arasında denge kurabilen karardır (von Winterfeld ve Edwards, 1986: 5). Bir diğer tanıma göre ise; karar vericinin yargısı ve değer tercihi ile tutarlı olan, öznel beklenen faydayı maksimize eden, kararın verildiği zamanda mevcut olan bilgi ve faaliyetler dizisine dayalı karardır (Chen ve Chien, 2009: 89-90). Berridge (2002)’de benzer bir tanımlama yaparak rasyonel kararın, faydayı maksimize eden karar olduğunu ifade etmiştir.

Özetle rasyonel modelin varsayımları doğrultusunda rasyonel karar belirlenen hedefi en başarılı şekilde gerçekleştiren seçeneğin seçildiği, ilgili tüm seçeneklere ilişkin tam bilgiye sahip olunan, seçeneklere ilişkin sonuçların belirlenebildiği ve karara ilişkin hedefler üzerinde mutabakata varılan karar olarak tanımlanabilir (Simon, 1947; Nilsson ve Dalkmann, 2001).

Rasyonalite kavramı ise karar verme yazınına rasyonelleştirme süreci aracılığı ile girmiştir ve iyi bir kararın nasıl olduğu ya da olması gerektiği üzerine çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Rasyonelleştirme, genel olarak düşünme faaliyetini tanımlarken; rasyonalite, düşünmenin bileşenlerini (hem hedefler hem de prosedürler) tanımlamaktadır (Secchi, 2011: 16). Bu bağlamda rasyonalite Simon (1997: 84) tarafından “tercih edilen davranış alternatiflerinin bazı değerler sistemine göre seçilmesi aracılığıyla davranış sonuçlarının değerlendirilebilmesi” olarak tanımlanmıştır.

En genel tanımı ile rasyonalite, insan eyleminin kararlı, geleceğe yönelik olma ve amaçlılık özelliklerine işaret eder ve insan eylemini hayvan davranışından ayırır. Bu bağlamda insan eyleminin daima rasyonel olması gerekmektedir. (Simon, 1987: 25; Augier ve Kreiner, 2000: 660).

2.1.1. Tözel Rasyonalite ve Prosedürel Rasyonalite

Rasyonalite kavramını daha net anlayabilmek için rasyonaliteye ilişkin farklı bakış açılarına değinmekte fayda vardır. Bu bağlamda rasyonalite kavramı ile ilgili temel ayrım, “tözel rasyonalite” ve “prosedürel rasyonalite” olarak karşımıza çıkmaktadır (March, 1994). Neoklasik iktisatçılar çalışmalarında tözel rasyonaliteyi temel alırken, davranışçuların prosedürel rasyonaliteyi savundukları görülmektedir (Augier ve Kreiner, 2000: 660).

Bu çerçevede tözel rasyonalite, kararın içeriğini nitelendirmektedir. Tözel rasyonalite kapsamında rasyonel davranış ise optimal davranıştır. Optimal davranış ise belirtilen hedeflere uygun olan ve onlara ulaşmayı sağlayan davranıştır (Simon, 1976: 130). Prosedürel rasyonalite ise *karara ilişkin süreci* nitelendirmektedir. Bu bağlamda rasyonel davranış ise, üzerinde düşünülüp tartışılan ve bu düşünme ve tartışma sonucunda ulaşılan uygun çıktıdır (Simon, 1976: 131).

Simon (1978: 9) bir diğer çalışmasında karar verme sürecini tartışırken tözel rasyonalite ve prosedürel rasyonalite arasındaki farklara şöyle vurgu yapmıştır: “Bizler sadece tözel rasyonaliteye, diğer bir deyişle hareket tarzlarının (davranış biçimlerinin) uygun olup olmadığına odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda prosedürel rasyonaliteye, diğer bir deyişle insanların bilişsel güçleri ve kısıtları ışığında davranışları seçmede kullanılan prosedürlerin etkinliğine de odaklanmalıyız.”

Bu vurgu tözel rasyonaliteden prosedürel rasyonaliteye geçişin nedenlerini net bir şekilde ifade etmektedir. Tözel rasyonalitenin reddedilmesi akademik camia tarafından çok uçuk olarak nitelendirilse de “sınırlı rasyonelliğe” ilişkin varsayımlar ya da “sınırlı öğrenmeye” ilişkin çalışmaların yazında kabul görmeye başladığı net bir şekilde görülmektedir. Nitekim prosedürel rasyonalite Sınırlı Rasyonellik Modeline temel teşkil etmekte ve bu model aşağıdaki başlıkta detayları ile tartışılmaktadır.

2.2. Simon’ın Sınırlı Rasyonellik Modeli

Neoklasik dünyada kararlar, sadece sistem dışı faktörler sonucu ortaya çıkmaktadır. Öte yandan Simon’ın dünyası “karmaşıklık” ve “belirsizliğe” neden olan içsel faktörlerle doludur. Böyle bir

dünyada rasyonel seçim bir seçenek değildir, çünkü gelecekteki durumlar ve sonuçlar hesaplanamaz. Genel olarak bireylerin rasyonel bir şekilde davranma ya da optimize etme şansları yoktur. Sonuç olarak, sadece hesaplamalara dayanan yöntemler yerine yargıya ya da buluşsal yöntemlere dayalı seçimler gereklidir (Augier ve Kreiner, 2000: 665).

Gerçekliğin karmaşık ve belirsizliklerle dolu olduğu varsayıldığında insanlar rasyonel bir şekilde davranma yolları aramak yerine bu durumla rasyonel bir şekilde başa çıkabilme yollarını aramalıdır. Hesaplanamayan bir problem ile karşılaşan karar vericiler, belli bir süre sonra kendi bilişsel ve bilgi işleme kabiliyetlerinin kısıtlarını fark edeceklerdir. Bu bağlamda Simon (1982, 1987) karar vericilerin, seçimlerini zihinsel kapasiteleri aracılığı ile hesaplanabilir kılacak yollar üretmeleri gerektiğini belirtmektedir. Simon'ın yaşayan sistemlerin zihinlerinin evirildikleri çevreye göre değerlendirilmesine dair görüşü insan çıkarsamasına ilişkin yazında yeterince kabul görmemiştir. Özetle sınırlı rasyonellik kavramının üstü kapalı bir şekilde tanımlandığını söylemek mümkündür (Gigerenzer ve Goldstein, 1996: 651). Bu nedenle kavramı derinlemesine anlayabilmek için aşağıda sınırlı rasyonelliğe ilişkin temel kavramlar tartışılmaktadır.

Sınırlılıklar:Sınırlı rasyonellik kavramı, karar vericilerin sınırlı kapasitelerinin seçim davranışı üzerinde önemli etkileri olduğunu vurgulamaktadır (Augier ve Kreiner, 2000: 665).Bu sınırlılıklar; hesaplama kabiliyetindeki, hafızanın kullanımı ve örgütlenmesindeki sınırlılıklar olarak belirtilmiştir. Simon'a göre karar vericiler, söz konusu kısıtlar altında, onlara mantıklı gelen karar verme prosedürleri geliştirmektedirler. Geliştirilen bu prosedürler, kısıtlar ortadan kaldırıldığında mantıklı olmayabilir. Bu prosedürler kısaca “tatminkar” kavramı ile nitelendirilmiş (March, 1978: 590) ve bir sonraki başlıkta irdelenmiştir. Bu bağlamda Simon'a (1982) göre bilgi işleme sistemleri tipik olarak “optimize etmek” yerine “tatmin etmek” üzerine odaklanmalıdır (Gigerenzer ve Goldstein, 1996: 651).

Tatminkar Kavramı:Tatminkar kavramı yeterli olmak (sufficing) ve memnun edici olmak (satisfying) kavramlarının karışımından oluşan ve kökeni İskoçça olan bir kelimedir. Sosyal örgütler üzerine odaklanan Simon, rasyonellik kavramına daha derinlemesine eğilme olanağı bulmuştur. Karar vermeyi; psikoloji ve sosyal psikoloji alanındaki çalışmaları ve gelişimleri de dikkate alarak irdelemek gerektiğine inanan Simon (1947, 1959), insan rasyonelliğinin tüm çevresel değişkenleri dikkate alamayacağı, tüm olası alternatifleri değerlendiremeyeceği ve sonuç olarak da optimal çözüme ulaşamayacağını savunmuştur. Bu bağlamda en iyi kararı veremeyecek olan bireylerin optima ile yakın kararı, diğer bir deyişle tatminkar kararı verebileceklerini belirtmiştir. Kısaca Simontatminkarkavramını; sınırlı zaman, bilgi ya da hesaplama kapasitesi gibi koşullarla ilgilenen algoritmaları tanımlayabilmek için kullanmıştır (Gigerenzer ve Goldstein, 1996: 651).

İkinci En İyi Yol Kavramı: Tatminkarlık yaklaşımına paralel olarak Simontek en iyi yol ilkesini reddedip ikinci en iyi kavramını ortaya atmış ve sorunlara ilişkin çözümlerin ya da alternatif seçimlerinin gerçek dünyada sadece ikincil uygunlukta olabileceğini vurgulamıştır (Bardone ve

Secchi, 2005). Özetle; karar vericiler yukarıda tanımlanan kısıtlar altında karar vermektedirler. Bu bağlamda en iyi sonuçlar yerine en tatminkar sonuçlara ulaşabilmektedirler. Sınırlı rasyonellik modeli rasyonelite ve karar vermeye ilişkin Geleneksel İktisadi Modele göre ciddi farklılıklara sahiptir. Bunlardan en önemlisi, bir probleme ilişkin bir değil birden fazla sonuç olmasıdır. Firmanın karlılığı üzerinden bir örnek verilecek olursa belli bir kara ulaşmak için birden fazla yol olabilir. Ancak firmanın ulaşacağı kar düzeyi asla olası en iyi sonuç ya da olası en yüksek kar olmayacaktır. Böyle bir durumda yöneticiler; (a) firma açısından sürdürülebilir kar düzeyini belirleme (tatminkar olan), (b) olası maliyet düşürme, vergi kaçırma ya da satış arttırma stratejisi alternatiflerinden hangisinin işletme ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceğini anlama, (c) işletme ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edecek seçimi yapma sorunları ile ilgilenmek zorundadırlar. Tüm değişkenler bilinemediğinden, azami karı getirecek seçimi yapmak ancak şansa bağlıdır. Bu bağlamda tatminkar terimi ve ikinci en iyi yol yaklaşımı bu tür karar problemlerinde kullanılabilecek en iyi kavramlardır (Secchi, 2011: 23).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Türkiye’deki karar verme eylemi ve süreci üzerine gerçekleştirilen çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde eylemin ve sürecin doğasını anlamaya yönelik çalışmaların sayısının sınırlılığı dikkat çekmektedir. Atsan (2007)’ın Türk ve Japon yöneticilerin karar davranışlarını karşılaştırarak kültürün karar verme davranışı üzerine etkilerini açığa çıkarmaya çalışan araştırması dışında çalışmaların büyük çoğunluğunun karar verme eylemini “karar verme stratejisi” bağlamında değerlendirerek (Alver, 2003; Akıntuğ ve Birol, 2011; Erözkan, 2011) indirgeyici bir yaklaşımla inceledikleri tespit edilmiştir.

Buna ek olarak çalışmaların genellikle bireysel düzeyde karar verme sürecini etkileyen faktörler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Eskiocak, 2005; Nas, 2006). Çalışmaların büyük çoğunluğunun lise öğrencileri (Ersever, 1996; Köksal, 2003; Candangil ve Ceyhan, 2006; Tekin vd., 2009; Çolakkadioğlu, 2010) ve üniversite öğrencileri (Sinangil, 1992; Deniz, 2002; Kökdemir, 2003; Avşaroğlu, 2007; Can, 2009) üzerinde gerçekleştirilmesi de karar verme eylemini anlama noktasında sınırlılıkları beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede örgütsel bağlamda çalışmakta olan ve karar verme eylemine bizzat katılan karar vericilerin görüşlerini almak ve bu doğrultuda karar verme eyleminin doğasına ilişkin çıkarsama yapmak daha anlamlı olacaktır.

Genel bir değerlendirmeyi takiben özelde rasyonel karar verme süreci ve modeli üzerine Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalar irdelendiğinde rasyonel model ve karar verme süreci üzerine etkilerine ilişkin bir çalışma ile karşılaşılammıştır. Çalışmaların hemen hemen tamamındarasyoneliteye karar verme tarzları/stratejilerine ilişkin bir boyut olarak yer verilmiş ve bireylerin karar verme tarzları/stratejileri benzer ölçeklerle değerlendirilmiştir (Taşdelen, 2001; Erözkan, 2011; Tekin vd., 2009; Vatan, 2013). Özcan (2011) ise gerçekleştirdiği kavramsal nitelikteki çalışmasında kurumsal söylemin rasyonel temellere dayandığını ifade ederek Yeni Kurumsal Kuram

çerçevesinde rasyonelite kavramını ve gelişimini tartışmıştır. Ancak bu çalışmada da karar verme süreci ve Rasyonel paradigma ilişkisine detayları ile yer verilmemiştir.

Yukarıdaki çalışmaların bulguları ve yazında tespit edilen boşluklar ışığında “Rasyonel karar verme kavramı sizin için ne ifade ediyor?”, “İş-çalışma yaşamınızı dikkate aldığınızda rasyonel kararlar verdiğinizde inanıyor musunuz?”, “İş yaşamınızda karar verirken sizce en temel aşama nedir?” soruları ve varyasyonları ile Türk karar vericilerin rasyonel karar verme kavramı ve sürecine ilişkin görüşleri açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma sorusuna kapsamlı ve derinlemesine yanıt verebilmek adına amaçlı örnekleme yöntemleri arasında maksimum çeşitlilik örnekleme ve kolay ulaşılabilir durum örneklemesinden yararlanılmıştır. İzmir ilinde çalışan 37 karar verici ile görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır. Görüşmeler esnasında katılımcılara odaklanabilmek ve görüşmelerin akıcılığının bozulmaması adına karar vericilerin izni ile ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ortalama yarım saat süren görüşmeler sonucunda elde edilen yanıtlar QSR NVivo 8 programı ile içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi sonucunda katılımcıların görüşleri “önceden belirlenen” ve görüşme metinleri okunurken ortaya çıkan “yeni temalar” altında toplanacak şekilde kodlanmıştır. Her bir görüşme dosyası içinde kodlara karşılık gelebilecek metinler belirlenmiştir. Kodlama işlemi sonucunda, her bir kodun işaretlenme frekanslarını içeren bir özet tablo oluşturulmuş (Bknz: Tablo 1, 2 ve 3), sayısal verileri desteklemek amacıyla doğrudan alıntılara yer verilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

Sonuç olarak, örgütsel bağlamda karar vericilerin rasyonel karar verme kavramına ilişkin tanımlamalarına ve rasyonel karar verme sürecine ilişkin diğer görüşlerine ulaşılmış ve temel ve genel görüşler “ağaç nodlar” olarak alt boyutlar ve görüşler ise çocuk nodlar olarak kodlanmıştır.

5. ANALİZ VE BULGULAR

Sorular ile açığa çıkarılan görüşlere (*nodlar*), karar vericilerin *belirleyici söylem örneklerine* (atıflar italik olarak belirtilmiştir ve her bir noda ilişkin sadece 2 söylem örneği paylaşılmıştır) ve kişilere ilişkin *temel demografik bilgilere* bu bölümde yer verilmiştir. Ayrıca elde edilen bulgular kısaca yorumlanmış, detaylı tartışma ve yorumlara ise “sonuç ve öneriler” bölümünde yer verilmiştir.

Temel bulgulara geçilmeden önce verilerin betimlenmesine olanak tanıyan firmalara ve çalışanlara ilişkin demografik verilere yer verilmektedir. Bu çerçevede araştırmaya katılanların 11’i kadın, 26’sı erkektir. Eğitim durumları irdelendiğinde büyük çoğunluğunun üniversite (21 kişi), 14’ünün yüksek lisans, 2’sinin ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Karar vericiler alt, orta ve üst yönetim düzeylerinde ve farklı bölümlerde çalışmaktadırlar. Bu çeşitlilik karar verme eyleminin doğasının farklı örgütsel düzeylerde daha etkili bir şekilde anlaşılabilmesini sağlamaktadır. Karar vericiler arasında 12’si üst yönetim takımını oluşturan bireylerden oluşmaktadır (işletme sahibi,

ortağı, yönetim kurulu üyesi, direktör, genel sekreter yardımcısı). Çalışılan işletmelerin 14’ü hizmet, 23’ü üretim sektöründe faaliyet gösterirken çoğunluğu büyük ölçektedir. Yerli sermayeli işletme sayısı 16; yabancı sermayeli işletme sayısı 21’dir. İşletmelerin büyük çoğunluğu imalat alanında faaliyet göstermektedir. En genç katılımcı 26, en yaşlı katılımcı ise 62 yaşındadır (yaş ortalaması: 35,7). Katılımcıların iş kıdemi ortalaması 14 yılken, işletme kıdemi ortalaması 6 yıldır.

5.1. Rasyonel Karar / Karar Verme Kavramının Tanımına İlişkin Görüşler

Katılımcılara “Rasyonel karar verme kavramı sizin için ne ifade ediyor? Nasıl bir tanımlama yaparsınız?”, “İş-çalışma yaşamını dikkate aldığımızda rasyonel kararlar verdiğinizde inanıyor musunuz?” soruları sorulduğunda verilen yanıtlar analiz edilmiş ve rasyonel karar verme ağaç nodu (treenode) altında 12 çocuk noda (childnode) ulaşılmıştır. Bu nodlar (kategoriler) ve kaç kaynaktan kodlandıklarına ilişkin bilgiler (yükleme sayıları) aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1. Rasyonel Karar Verme Kavramına İlişkin Yükleme Frekansları

Rasyonel Karar verme kavramına ilişkin kategoriler	Frekans
Duygulardan ve sezgilerden arınmış	9
Bir anlam ifade etmiyor	8
Mantıklı	8
Gerçekçi-Uygulanabilir	7
Sayısal-Matematiksel Verilere Dayanan	7
Doğru karar	7
Objektif-nesnel	3
Kazandıran <ul style="list-style-type: none"> • Değer kazandırma • Maksimum fayda kazandırma 	3
Mümkün olmayan	3
Optimum	1
Hızlı	1

Objektif-nesnel: 37 karar verici arasından 3’ü rasyonel karar vermeyi objektif-nesnel karar şeklinde tanımlamış, bir diğer ifadeyle kavramın kendilerindebu unsurları çağrıştırdığınıbelirtmiştir.

Rasyonel karar objektif olma ile alakalı diye düşünüyorum (gkd, kadın, ihracat bölge sorumlusu).

Rasyonel bana objektif kararı çağrıştırdı açıkçası (tp, erkek, mali işler uzmanı).

Bir anlam ifade etmiyor: 37 karar verici arasından 8’i rasyonel karar vermeye ilişkin bir tanımlama yapamamış, kavramın kendilerinde bir şey çağrıştırmadığına ilişkin yanıtlar vermişlerdir.

Doğru karar: Karar vericilerden 7’si rasyonel kararı doğru karar olarak nitelendirmiştir. Ayrıca bu bölümde rasyonel karara ilişkin doğru karara atıfta bulunarak tanımlama yapmaya çalışan katılımcıların görüşleri de dikkate alınmıştır. Bu çerçevede katılımcıların söylemleri derinlemesine irdelendiğinde doğru kararın kültürel bağlamdan etkilendiği, rasyonel kararın her zaman doğru ya da

iyi karara ulaşmayı sağlamadığı, geniş açıdan bakabilmenin doğru kararı tetikleyebileceği görüşleri ile karşılaşmaktadır.

Olması gereken bir şey. Verdiğiniz kararların doğru olması gerekiyor. Doğru gibi algılıyorum (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı.).

Geniş açıdan bakmaktır. Rasyonel karar vermeyi geniş açıdan bakıp, bir kaç süzgeçten geçirip doğru karar vermek olarak niteleyebilirim (oi, erkek, bakım şefi).

Sayısal-Matematiksel Verilere Dayanan: 7 karar verici rasyonel kararları sayısal-matematiksel verilere dayanan kararlar olarak ifade etmiştir. Hesaplama yapma, ölçülebilirlik gibi sayısal, matematiksel unsurları bünyesinde barındıran eylem ve süreçlere de atıfta bulunanlar olmuş, tüm görüşler aynı nod altında derlenmiştir. Görüşler derinlemesine irdelendiğinde sayısal, matematiksel verilere ve değerlendirmelere dayanan kararların karar vericiler tarafından olumlu algılandığı ve realist, ayakları yere sağlam basan, akıllı, nedenleri açıklanabilir şeklinde nitelendirildiği görülmektedir. Bu çerçevede karar vericilerin karar verme süreçlerinde sayısal-matematiksel verileri ve değerlendirmeleri tercih ettikleri söylenebilir.

Sayısal verilere dayanan karar. Realist kararlar (ck, erkek, işletme ortağı).

İlk söylediğinizde aklıma şu geldi: Sayısal verilere dayalı karar alma (yn, kadın, işletme ortağı).

Gerçekçi-Uygulanabilir: 7 karar verici rasyonel kararı gerçekçi, uygulanabilir kararlar olarak nitelendirmiştir. Görüşler derinlemesine irdelendiğinde; ulaşılabilirlik, gerçekleşme ihtimali yüksek, şartlara uygun, somut, abartıdan uzak kararların rasyonel karar olarak algılandığı söylenebilir.

Verdiğiniz kararların gerçekçi, uygulanabilir olması lazım. Ütopik, uygulanamayacak karar vermek aslında kararsızlıktır. Karar vermek için karar vermektir. Gerçekçi ve uygulanabilir olması size olan güveni de perçinler. Tutarlı olduğunuzu gösterir (dk, erkek, ERP-mali işler yöneticisi).

Ulaşılabilir, olma ihtimali çok yüksek olan kararlar. Şartlarımıza uygun, varılabilir yaşanabilir, elle tutulur, gözle görülür, abartmadan verilen kararlar (sl, kadın, lojistik ve planlama uzmanı).

Mantıklı: Karar vericilerden 8'i rasyonel kararları ve rasyonel karar verme sürecini mantık ve akıl kavramlarına atıfta bulunarak ifade etmişlerdir. İfadeler derinlemesine irdelendiğinde sezgilerden, duygulardan uzak durmanın rasyonelliği arttırabileceği görüşlerinin yanı sıra akıl; diğer bir ifadeyle rasyonelliğin ve duyguların-sezgilerin birbirlerinden ayrı olamayacağı görüşleri ile de karşılaşmaktadır.

Arzu edilen aslında herkesin birer rasyonel karar verici gibi davranması. Mantıksızlıktan uzak, sezgilerden uzak, matematiksel karar vermeyi sağlayabilmek. Ben rasyonel karar verme deyince bunu anlıyorum. Bir kar- zarar, fayda- değer, artı-eksi bir maliyet hesabı yapmak ve bunun neticesinde bir karar verebilmeyi rasyonel karar olarak algılıyorum (bö, kadın, işletme ortağı).

Bir karar verirken alternatifler arasında en mantıklısı hangisi ise onu seçme. En mantıklı bu dediğim karar (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

Duygulardan ve sezgilerden arınmış: Bu nod altında derlenen 9 karar vericinin görüşleri irdelendiğinde karar vericilerden bir bölümünün rasyonel karar vermeyi duygulardan, sezgilerden arınmış bir süreç olarak nitelendirirken, diğer bölümünün ise duygu ve sezgi kavramlarına atıfta bulunarak kavramı tanımladıkları görülmüştür. Bu çerçevede karar vericilerin bir kısmına göre duygular, sezgiler, hisler ve içgüdüler rasyonellikten uzaklaşmayı beraberinde getirmekte ve bu etkiler bertaraf edildiğinde maksimum artı sağlayacak, ayakları yere sağlam basan kararlar verilebilmektedir. Diğer katılımcılara göre ise duygular ve sezgilerden bağımsız olarak karar verilemeyeceği için rasyonel kararlar mümkün olamamaktadır. Nitekim bu ve benzeri görüşler bir sonraki bölümde “Rasyonel karar mümkün müdür?” sorusuna verilen yanıtlarda detaylı bir şekilde tartışılmaktadır.

Duyguları bir kenara bırakıp karar vermek (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

İçine hislerin, sezgilerin yani tecrübelerin, içgüdülerin girmedığı tamamen bilimsel verilerle, sayısal verilerle (illa sayısal olmak zorunda değil ama ayakları yere sağlam basan gözle görünür, pozitif bilim değerindeki verilerin) irdelendiği karardır (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı).

Kazandıran: Karar vericilerden 3’ü rasyonel kararı değer katan, kazandıran, artı sağlayan ifadeleri ile tanımlamıştır. Tüm görüşlerde bir kazanıma atıf olduğundan bu görüşler “kazandıran” nodu altında derlenmiştir.

Eğer şirketin tamamına kazandırıyororsa bireylerden ziyade benim için rasyonel karar odur. Bireyin biri yıldız olmuş-ben gol krallığından çok şampiyonluğa bakıyorum (uö, erkek, işletme ortağı).

Piyasa normlarını özümseme, buradaki verileri artık iyi bir şekilde uzmanlık seviyesine getirme, akabinde size maksimum artı sağlayacak seviyede karar verme anlamına gelir (hau, erkek, uzman).

Başkalarından etkilenilmeden verilen: Bir karar verici rasyonel kararı başkalarından etkilenmeden verilen karar olarak nitelendirmiştir.

Başka kişilerden pek fazla etkilenmeden karar vermek (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

Mümkün olmayan: 3 karar verici ise rasyonel kararın mümkün olmadığını ifade etmişler, bunun temelinde ise irrasyonellik, geleceğin belirsiz olması, endüstriyel koşullar, tüketici davranışlarının değişmesi, farklı menfaatlerin varlığı unsurlarının olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim bir sonraki bölümde rasyonel kararların mümkün olup/olmamam durumuna ilişkin görüşlere detayları ile yer verilmiştir.

Rasyonel karar yoktur. Kararların çoğunun irrasyonel olduğunu biliyoruz. O an için siz en uygun kararı vermiş olsanız bile gelecek belirsiz olduğundan bambaşka bir duruma

karşılaşılabiliyorsunuz. O yüzden rasyonel yok da rasyonele en yakın karar var demek daha doğru (öa, erkek, mühendis).

Mutlak rasyonel karar veremezsiniz. Bulduğunuz endüstri buna izin vermez. Herkesin menfaatinin kesiştiği bir nokta olur. Nerede ne kadar taviz vereceksiniz, zaten tavizlerin bileşkesidir süreç (ufs, erkek, yönetmen).

OptimumNodu ve Hızlı Nodu: Karar vericilerden bir tanesi rasyonel karara ilişkin net bir tanım yaparak en hızlı, en doğru, en optimum nitelendirmelerini kullanmıştır. Bu karar vericinin görüşleri üç farklı nod altında değerlendirilmiştir. Bunlar; yukarıda yer alan “doğru” nodu ile “optimum” ve “hızlı” nodlarıdır.

Mevcut kaynaklar ve koşullar altındaki belirtilen süredeki en optimum, en hızlı, en doğru karardır (ufs, erkek, yönetmen).

5.2. Rasyonel Karar ve Karar Verme Sürecinin Mümkün Olup/Olmama Durumuna İlişkin Görüşler

Katılımcılara yöneltilen “Rasyonel karar verebilmek mümkün mü ?” Neden?sorularına ve varyasyonlarına ilişkin yanıtlar irdelendiğinde sadece 11 karar vericinin görüş bildirdiği ve tamamının rasyonel kararların ya da karar verme sürecinin mümkün olmadığı noktasında hemfikir olduklarıtespit edilmiştir. Rasyonel karar kavramının tanımlanmasına ilişkin görüş bildirmeyen,diğer bir ifadeyle kavram hakkında fikri olmadığını ifade eden 8 katılımcıya bu soru yöneltilememiştir. Geriye kalan diğer karar vericiler ise bu soruya yanıt verememiştir. Katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde “mümkün değil” ağaç nodu altında bu tür kararların neden mümkün olmadığını ifade eden iki çocuk noda ulaşılmıştır. Bunlar bireysel faktörler ve çevresel faktörlerdir. Bireysel faktörler nodu altında3tane çocuk noda ulaşılırken, çevresel faktörler nodu altında da 3 tane çocuk noda ulaşılmıştır. Bu nodlar (kategoriler) ve kaç kaynaktan kodlandıklarına ilişkin bilgiler (yükleme sayıları) aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2. Rasyonel Kararların ve Karar Verme Sürecinin Mümkün Olup/Olmama Durumuna İlişkin Yükleme Frekansları

Rasyonel Karar Vermeyi Mümkün Kılmayan Faktörler	Frekans
Bireysel Faktörler	
• <i>Duyguların etkisi</i>	5
• <i>Geçmiş Bilgilerin ve Deneyimlerin Etkisi</i>	2
• <i>Gerçekçi Olmama</i>	1
Çevresel Faktörler	
• <i>Farklı Çıkarlar</i>	1
• <i>Belirsizlik</i>	1
• <i>Değişim</i>	1

5.2.1. Bireysel Faktörler

Katılımcıların söylemleri analiz edildiğinde “insan olmaktan kaynaklanan” faktörler nedeniyle rasyonel kararların mümkün olamayacağı görüşüne sıklıkla rastlanmaktadır. Bu çerçevede insan olmaktan kaynaklanan faktörler bireysel faktörler nodu altında toplanmış ve irdelenmiştir.

Duyguların ve sezgilerin etkisi: Karar vericilerden 5’i rasyonel kararların duygular ve sezgilerin etkisi nedeniyle mümkün olmadığını ifade etmiştir. Duygular ve sezgilerin aslında ayrı birer nod olarak kodlanması daha doğrudur, ancak katılımcılar bu iki unsuru hep bir arada ve ayrımını bilmeksizin kullandıklarından ilgili görüşler tek bir nod altında derlenmiştir. Bu çerçevede katılımcıların görüşleri derinlemesine irdelendiğinde mantıkla duygunun bir arada olduğu ve birbirlerini etkilediği, davranışların duygulardan etkilendiği, karar verme sürecinde duyguların ve sezgilerin olması gerektiği unsurları ile karşılaşılmaktadır. Bir diğer ifadeyle karar verme sürecinin sağlıklı olabilmesi için hem duyguların ve sezgilerin hem de rasyonelliğin bir arada olması gerekliliği konusunda mutabakat vardır.

Ben hiçbir zaman mantıkla duyguyu iki tarafa ayırmadığım için çok rasyonel karar mümkün değil. Mantık da duyguya etki eder, duygu da mantığa etki eder. İkisi birlikte yürür. Sadece mantık ya da sadece duygu değil yani. (ei, kadın, işletme sahibi-müdür).

Benim fikrimde her şey rasyonel değildir. Rasyonel olması gereken şeyler var ama böyle bir dünya yok. Hayatımızın içerisinde ama galiba her şey rasyonel olmuyor. Duygular, sezgiler, yaşanmışlıklar devreye girebiliyor. O zaman da rasyonellikten çıkılıyor. Hiç yok değil ama her şey rasyoneldir, nesneldir diyemeyiz (mb, kadın, bütçe elemanı).

Gerçekçi Olmama: Karar vericilerden 1’i rasyonelliği gerçekçilikle ilişkilendirmiş ve her kararın yüzde yüz gerçekçi olamaması nedeniyle rasyonel kararın mümkün olamayacağını ifade etmiştir.

Maalesef, verdiğimiz her karar %100 gerçekçi olmuyor(gv, erkek, genel müdür).

Geçmiş Bilgilerin ve Deneyimlerin Etkisi: 2 karar verici deneyimler, yaşanmışlıklar, geçmiş bilgiler, bu bilgilere paralel olarak oluşan bakış açıları ve alışkanlıklar nedeniyle rasyonel kararların mümkün olamadığını ifade etmişlerdir.

Hiç bir insan %100 rasyonel karar veremez, mümkün değil.Neden? İnsanız, insanın doğumdan sonra belli alışkanlıkları oluyor bu hale getiren, bilgiler doluyor, bakış açısı oluşuyor, ondan kurtulmak mümkün değil. Bazen patron bile bizim pahalı olanı almamızı istiyor. Bazı işlerde tanıdıklık ön plana geçiyor (ig, erkek, insan kaynakları müdürü).

Çok fazla değil. İnsan olduğumuz için değil. Görece daha rasyonel, görece daha az rasyonel olan kararlar olabiliyor. Geçmiş bilgiler, yaşananlar etkiliyor (mcg, erkek, genel sekreter yardımcısı).

5.2.2. Çevresel Faktörler

Katılımcıların söylemleri analiz edildiğinde belirsizlik, değişen koşullar, farklı çıkarlar gibi faktörler nedeniyle rasyonel kararların mümkün olamayacağı görüşlerine rastlanmış; katılımcılarca doğrudan kontrol edilemeyecek bu unsurlara ilişkin söylemler çevresel faktörler nodu“farklı çıkarlar”, “belirsizlik” ve “değişim” çocuk nodları altında derlenmiştir.

Farklı Çıkarlar: *Mutlak rasyonel karar veremezsiniz. Bulduğunuz endüstri buna izin vermez. Herkesin menfaatinin kesiştiği bir nokta olur. Nerede ne kadar taviz vereceksiniz, zaten tavizlerin birleşmesidir süreç (ufs, erkek, yönetmen).*

Belirsizlik: *Rasyonel karar yoktur. Kararların çoğunun irrasyonel olduğunu biliyoruz. Buna kanaat getirdim bende. O an için siz en uygun kararı vermiş olsanız bile gelecek belirsiz olduğu için bambaşka bir durumla karşı karşıya kalmış olabilirsiniz. Koşullar değişir. O yüzden rasyonel yok da rasyonele en yakın karar vardır demek daha doğru. (öa, erkek, mühendis).*

Değişim: *Bugünün dünyası için yetersiz. Tüketicilerin davranış biçimleri ile beraber sizin karar verme mekanizmanız da değişiyor (ta, kadın, özel bankacılık şube müdürü).*

5.3. Karar Verme Sürecindeki En Temel Aşamaya İlişkin Görüşler

Rasyonel karar verme sürecinde ifade edilen temel adımların gerçek yaşamdaki uygulanabilirliğini sorgulamak ve Türk karar vericiler açısından örgütsel bağlamda karar verme sürecindeki en temel aşamayı keşfedebilmek adına katılımcılara “İş yaşamınızda karar verirken sizce en temel aşama nedir? sorusu ve varyasyonları yöneltilmiş, elde edilen yanıtlar 7nod altında derlenmiştir. Bu nodlar ve kaç kaynaktan kodlandıklarına ilişkin bilgiler (yükleme sayıları) ise aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3. Karar Verme Sürecindeki En Temel Aşamaya İlişkin Yükleme Frekansları

Karar Verme Sürecindeki En Temel Aşama	Frekans
Alternatifleri değerlendirme	8
Araştırma (Bilgi toplama)	8
Olası sonuçları değerlendirme	7
Durumu genel olarak değerlendirme	5
Uygulama	5
Sorunu belirleme	4

Alternatifleri değerlendirme: Karar vericilerden 8’i karar verme sürecindeki en temel aşamalardan birinin alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi olduğunu ifade etmiştir. Görüşler derinlemesine irdelendiğinde karar vericilerin bir bölümünün birden fazla aşamaya değindikleri ancak

bu aşamaların ilki olarak alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesini ifade ettikleri söylenebilir. Karar vericilerden bir tanesi ise anlık ya da kısa vadede karar verilmesi gereken durumlarda alternatifleri değerlendiremediğini, ancak uzun vadede karar verme şansı olduğunda alternatifleri değerlendirmenin bir aşama olabileceğini ifade ederek kısa vadeli kararların daha sezgisel ve otomatik olarak gerçekleştiğini vurgulamıştır. Bu çerçevede alternatifleri değerlendirme aşamasında kararın türü, önemi ve vadesi gibi faktörlerin etkili olabileceği söylenebilir.

Bir konuda karar vermeden önce yeteri kadar alternatifi değerlendirip değerlendirmedime ve yeteri kadar araştırma yapıp yapmadığıma bakarım. Ne konuda karar vereceğim önemli. Bankacılıktan örnek verirsem: bir firma gelmiş kredi başvurusunda bulunmuş. Burada alternatiflere bakmazsın, firmayı yeterince ve detaylı bir şekilde irdeleyip, değerlendirip değerlendirmedime bakarsın. Detaylı çalışma olmadan da firma hakkında karar vermem. Şeytan ayrıntıda gizlidir ve ayrıntılara çok dikkat ederim karar verirken (gd, erkek, şube müdür yardımcısı).

Aslında birçok alternatif belirleyelim, en uygununu seçelim gibi bir süreci takip etme şansını olmuyor. Genellikle evet-hayır seçenekleri arasından hangisinin doğru olduğunu hissediyorsanız, duygularınızla hareket edip o anda karar veriyorsunuz. Belki o sırada beyniniz otomatik olarak geçmiş deneyimleri tarıyor ama siz o anda karar veriyorsunuz. Eğer uzun vadede karar verme şansım varsa farklı alternatifleri araştırıp, değerlendirip seçerim (gü, erkek, ihracat bölge yöneticisi).

Durumu genel olarak değerlendirme: 5 karar verici ise karar verme sürecindeki en temel aşamanın durum değerlendirmesi olduğunu ifade etmiştir. Görüşler derinlemesine irdelendiğinde karar vericilerin birçok unsuru kapsayıcı bir şekilde geçmiş yaşanmışlıklar, benzer karar durumları, deneyimler, başka işletmelerin davranışları, sektörel değişimler, mevcut durum ve yasaları değerlendirmekten bahsettikleri görülmektedir. Bu nedenle tüm bu görüşler durum değerlendirmesi olarak adlandırılan nod altında derlenmiştir.

Durum değerlendirmesi çok önemli. Durumu değerlendirilirken de o durumla ilgili geçmiş yaşanmışlıklar etkileşimler zaten bizi o ana getiriyor. O andan sonra da bu tecrübe ve bilgi dağarcığıyla gelecekte bu durumla ilgili ne yapabileceğimiz de tek tek maddeler almaya başlıyorsunuz. Bu maddeler ile delegasyonlar, yönlendirmeler hedefler ve sonuç bu şekilde gidiyor. En temel aşamada da geçmiş yaşanmışlıklar deneyimler, alınan dersler başka şirketlerin bu durum karşısındaki davranışları, sektörel, konjunktürel değişiklikler hepsi önemli (ba, erkek, satış müdürü).

Süreçten önce fizibilite yapmak çok önemli karar ile ilgili. Ön değerlendirme, bunu yapmadan kesinlikle ciddi ikinci adımlar atılmaması lazım. Bu hep biz Türk insanın yaptığı- düşünmeden hareket etmek. Bunu öncelikle yaparım. İyice konuya hakim olmaya ve bir şekilde bu kararı verdiğim zaman olabilecek sonuçları öngörmeye çalışırım. Sonra diğer adımlara geçerim. Eğer grupta alınması gereken bir kararsa hepsine danışıp almaya çalışırım maddi olarak çok büyük risk taşıyan durum varsa bunun iyice fizibilitesini yaparım (hau, erkek, uzman).

Uygulama: Karar vericilerden 5'i uygulama aşamasını karar verme sürecindeki temel aşama olarak nitelendirmiştir. Görüşler derinlemesine irdelendiğinde dört karar vericinin doğrudan uygulamayı temel aşama olarak nitelendirdiği, bir karar vericinin ise seçeneklerin belirlenmesi, çalışanların fikirlerinin alınması adımlarını takiben uygulamaya atıfta bulunduğu görülmektedir. Ayrıca karar vericiler çalışanların kararlara hem fikir düzeyinde hem de uygulama düzeyinde katılımının önemli olduğunu vurgulayarak karar verme süreçlerinde insanın önemine atıfta bulunmuşlardır.

Uygulama tabii. Sonuçta karar alınır ama uygulama sürecinin sağlıklı olması lazım. Bunun sonucu benim için çok önemli (ei, kadın, işletme sahibi-müdür).

En temel aşama seçeneklerin belirlenmesi, neler yapabilir bu konuda onun ortaya dökülmesi ve o konuda çalışanların fikirlerinin alınması. Siz çok iyi bir seçeneği tercih etmiş olabilirsiniz ama uygulatamıyorsanız ki bu çoğunlukla “bana herhangi bir söz hakkı tanınmadı ki, ben en fazla bana düşeni yaparım” dendiğinde verdiğiniz iyi kararı uygulayamazsınız. Bu yüzden benim için herkesin bu kararı alma sürecine katılması varsa eksiğinin tamamlanması öncelik (öa, erkek, mühendis).

Bilgi toplama (Araştırma):Karar vericilerden 8'i süreçteki temel aşamanın bilgi toplama olduğunu ifade etmiştir. Görüşler derinlemesine irdelendiğinde kapsamlı ve genel bir araştırma ve bilgi toplama sürecinden bahsedildiği görülmekte, bu nedenle görüşler alternatiflerin değerlendirilmesi (alternatiflere ilişkin bilgi toplanması) nodu yerine daha genel olan bu kategoride derlenmiştir. Bu bağlamda karar vericilerin bilgi toplama sürecinin sağlıklı olması; olaylar, kişiler ve durumların etkisinden arındırılması, bilgi sahibi olunması, danışma, kapsamlı araştırma unsurlarına atıfta buldukları tespit edilmiştir.

En önemlisi tabii ki bilgi toplama süreci. Bu sürecin çok sağlıklı olması gerek. Bilgi toplarken ve sonraki aşamalarda zihnimizin çok açık olması, kimsenin etkisinde kalmadan karar vermemiz gerek. Ben böyle çok şairane konuşuyorum ama bu her zaman mümkün olmuyor. Etkilendiğimiz olaylar, kişiler, durumlar oluyor ve hatalı kararlar verebiliyoruz (ea, erkek, satın alma müdürü).

Mutlaka araştırırım. Bilgi sahibi olsam bile, net bilgi sahibi olsam bile araştırırım. Araştırmadan karar vermem (oi, erkek, bakım şefi).

Olası sonuçları değerlendirme:Karar vericilerden 7'si karar verme sürecindeki temel aşamanın olası sonuçları değerlendirmek olduğunu ifade etmiştir. Bu çerçevede görüşler derinlemesine irdelendiğinde kararın olumlu-olumsuz olası sonuçlarına ve bu olası sonuçlar arasındaki dengeye, mevcut durumdan farklı olarak doğuracağı etkilere ve yeni duruma, maliyet-fayda dengesine atıfta bulunulduğu görülmektedir.

Düşünmeden karar vermem. Sonuçları olumlu ve olumsuz mu olacak? O dengeyi göz önünde bulundurmadan, analiz etmeden karar vermem (ak, kadın, fabrika müdürü).

Ben karar alırken sonucuna bakarım. Sonucu artı mıdır, eksi midir? Eksiyi minimize edip, artıyı maksimize edip ona göre karar alırım. Körü körüne karar vermem(tp, erkek, mali işler uzmanı).

Sorunu belirleme:4 karar verici süreçteki temel aşamanın karar alınmasını gerektiren sorunun belirlenmesi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çerçevede görüşler derinlemesine irdelendiğinde kararı oluşturacak gerekçelerin, nedenlerin oluşması, hedefin belirlenmesi unsurlarına atıfta bulunulduğu görülmektedir.

Hedefin belirlenmesi sanırım. Hedef derken bu kararı verirken beni hangi neden sonuç ilişkisi amacı ulaştıracak. Hedef derken bunu demek istedim. Sonuçta karar vermek için bir zaman harcamam için bir sebebi olmalı. En temel aşaması sanki o, neden sonuç ilişkisi (mb, kadın, bütçe elemanı).

O kararı doğuracak donelerin oluşmasını,olgunlaşması beklerim. İyi de olabilir kötü de olabilir. Bir karar verebiliyorsam mutlaka bir şey olmuştur. Örneğin personelden memnun değilsiniz. Yani altyapının oluşması gerekir. Eğer o kararı vermeden önce oluşan durum zarar verme aşamasına gelmişse orada o kararı veririm. Bekletmem. Çok çabuk karar vermem. Mutlaka süzerim (mö, erkek, stok kontrol ve sevkiyat müdür yardımcısı.).

6. SONUÇ TARTIŞMA ÖNERİLER

Karar vericilerin “rasyonel karar verme süreci”ne ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde; genel olarak rasyonel karar ve karar verme sürecine ilişkin benzer görüşleri olduğu ve olumlu anlamlar atfettikleri söylenebilir. Bunun temelinde araştırmanın İzmir ili ile sınırlandırılması, bu çerçevede görüşülen karar vericilerin benzer sosyal sınıf ve eğitim düzeylerine sahip olmaları yatabilir. Bu noktada benzer bir çalışmanın Anadolu’da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan ve çeşitli etnik kökenlere sahip karar vericilerle yürütülmesi, farklı söylemlere ulaşma ve bulguları kıyaslayabilme açısından önerilebilir. Ayrıca elde edilen raporlar farklı disiplinlerden (sosyoloji, sosyal psikoloji gibi) bir araştırmacı tarafından tekrar değerlendirilerek konuya disiplinlerarası bir bakış açısı getirilebilir.

Bulgular derinlemesine irdelendiğinde “rasyonel karar”; objektif, doğru, sayısal verilere dayanan, mantıklı, gerçekçi, duygulardan ve sezgilerden arınmış, kazandıran, başkalarından etkilenilmeden verilen, optimum ve hızlı olarak nitelendirilmiştir. Karar vericilerin görüşleri ile yazındaki rasyonel karar vermeye ilişkin tanımlar arasında paralellikler söz konusudur. Nitekim karar vericiler rasyonel karar ve karar verme sürecinin objektiflik, maksimum fayda yaratma/kazandırma, üzerinde düşünme, sosyal ve psikolojik etki süreçlerinden (duygular, sezgiler, diğerlerinin görüşleri) arınmış olma özelliklerine atıfta bulunmuşlardır. Öte yandan karar vericilerden bir bölümü ise rasyonel kararın hızlı olduğunu ifade etmiştir. Halbuki rasyonel kararlar üzerinde düşünülen ve RasyonalistPerspektife göre belli adımlarda oluşan, dolayısı ile daha uzun sürede verilebilen kararlardır. Sezgisel karar vermede yargılar ve kararlara otomatik olarak ve hızlı bir şekilde varılırken,

rasyonel (diğer bir ifadeyle kontrollü) karar verme türü daha planlı ve ağır bir süreci içermektedir (Kahneman, 2003: 697).

Karar vericilerden 9'u rasyonel kararları “duygulardan ve sezgilerden arınmış” kararlar olarak tanımlamış ve bu görüşler “tek” bir nod altında derlenmiştir. Halbuki bu bölümdeki görüşlerin “sezgilerden arınmış” ve “duygulardan arınmış” olacak şekilde iki ayrı nod altında değerlendirilmesi gerekirdi. Ancak görüşmelerde katılımcılar duygu ve sezgi kavramlarını genellikle bir arada ve aynı anlama gelecek şekilde kullandıkları için aynı nod altında değerlendirilme zorunluluğu doğmuştur.

Bu noktada duygu ve sezgi kavramları arasındaki ayrımı ortaya koyabilmek adına her ikisini de kısaca tanımlamakta fayda vardır. Duygu; bireyin bir olay ya da objeye ilişkin mevcut ya da hatırladığı algılarına yanıt veren ve kendini buna adanmış bir beyin sisteminde tetiklenen bedensel ve beyine ilişkin durumlardaki değişimlerin tümüdür (Damasio, 1999). Sezgi kavramı ise yönetim alanında çalışan araştırmacılar tarafından bilişsel ve sosyal psikoloji ile nörobilim alanlarından yararlanılarak “Bilinçli farkındalık düzeyinin altında etkileşen bilişsel ve duygusal süreçlerden oluşan ve örtülü olarak saklanan bilgiye dayalı deneysel bir fenomen” olarak tanımlanmıştır (Klein, 1998; Khatri ve Ng, 2000; Hogarth, 2001; Davis ve Davis, 2003; Dane ve Pratt, 2007; Hodgkinson vd., 2008).

Yanıtlarda dikkat çekici noktalardan bir diğeri ise karar vericilerin bir bölümünün sezgileri tecrübelerle ilişkilendirmesi olmuştur. Nitekim örgütsel bağlamda karar vericiler belli alanlarda deneyim ve uzmanlık kazandıkça belli faaliyetleri içselleştirirler ve otomatik olarak gerçekleştirmeye başlarlar. Karar vericiler bilgi toplama sürecine kılavuzluk edecek nitelikte sorun çözme yaklaşımları geliştirebilir ve kendilerine yönelik “sır”lar oluşturabilirler. Bu yaklaşımlar karar verme sürecinde sezgisel yaklaşımları beraberinde getirir (Sauter, 1999: 111).

Karar vericilerden bir diğeri önemli bölümü ise (8 kişi) rasyonel kararları ve karar verme sürecini mantık ve akıl kavramlarına atıfta bulunarak ifade etmişlerdir. İfadeler derinlemesine irdelendiğinde sezgilerden, duygulardan uzak durmanın rasyonelliği arttırabileceği görüşlerinin yanı sıra akıl diğeri bir ifadeyle rasyonelliğin ve duyguların-sezgilerin birbirlerinden ayrı olamayacağı görüşleri ile de karşılaşmaktadır.

Nitekim yazın irdelendiğinde duyguların rasyonalite söyleminin dışında tutulduğu görülmektedir. Karar verme üzerine çalışan bilim adamları, uzun bir süre duyguların ve hislerin karar vermeyi zayıflattığına ve bozduğuna inanmışlardır. Bu bağlamda, duygusal karar verme rasyonel karar vermenin karşıtı olarak nitelendirilmiştir. Ancak böyle bir ikili anlayışa sahip olan ve rasyonalite üzerine çalışan bilim adamlarını (Secchi, 2011: 46) ve bu çalışma kapsamında benzer görüşleri ifade eden Türk karar vericileri eleştirmek çok da doğru değildir. Nitekim bu dikotominin temelinde “Plato'nun siyah ve beyaz atlar miti” yatmaktadır. Kısaca ifade edilecek olursa; bu dikotomi; geçmiş ve bugünün düşünürlerinin, rasyonel olan her şeyin dikkatli bir şekilde kontrol altında olması ve insan zihni ile hesaplanması zorunluluğuna dair bir inanç geliştirmelerine neden olmuştur. Liebniziannihilist

sine ratiōne(rasyonel bir açıklama olmadan hiç bir şey gerçekleşemez ve var olamaz), bu fikri tanımlamaya hizmet etmektedir. Bu geleneksel ve klasik düşünce anlayışına göre, herhangi bir olayı gerçekleştikten sonra tanımlayan bir algoritmaya sahip olunabilirse (ex post); aynı fenomeni gerçekleştirmeden önce açıklayan bir algoritmaya da sahip olunabilir (ex ante). Bu bağlamda en karmaşık ve rassal olay dahi özgü (ad hoc) ve ardıl (ex post) açıklaması kullanılarak “neden-sonuç” ilişkisine indirgenebilir. Nitekim matematik bu amaca hizmet eden oldukça yararlı bir araçtır ve birçok kez bir olay sona erdikten sonra örüntüleri açığa çıkarmak adına kullanılmıştır (Secchi, 2011: 46).

Bu bağlamda; matematik mantığı ile gözlemlenen fenomenlere ilişkin ilişki paternleri açığa çıkarılabilmektedir. Bu görüş ise beraberinde “bir fenomeni gerçekleştirmeden önce açıklayan bir algoritmaya da sahip olabilme (ex ante)” anlayışını getirmektedir. Eğer bilim adamları bunu yapabiliyor olsalardı, insanlık kesinlikler dünyası içerisinde yaşıyor olurdu. Bu da daha az karar verme hatalarına ve buluşsal yöntemlereneden olurdu (Secchi, 2011: 46).

Halbuki çalışma kapsamında karar vericilerin söylemleri derinlemesine analiz edildiğinde rasyonel kararın bir kısmı tarafından “mümkün olmayan karar” olarak tanımlandığı, bu kapsamda irrasyonellik, geleceğin belirsiz olması, endüstriyel koşullar, tüketici davranışlarının değişmesi, farklı menfaatlerin varlığı gibi unsurlara değinildiği görülmektedir. Bu görüşlerde ifade edilen unsurlar da beraberinde hatalı kararları ve buluşsal yöntemleri getirmektedir.

Karar vericilere rasyonel kararların ve karar verme sürecinin mümkün olup/olmama durumuna ilişkin görüşleri sorulduğunda, soruyayanıt veren karar vericilerin tamamının “mümkün olmadığı” noktasında mutabakata vardıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde bu tür kararların neden mümkün olmadığını ifade eden temelde iki çocuk noda ulaşılmıştır. Bunlar bireysel faktörler ve çevresel faktörlerdir. Bireysel faktörler nodu altında duyguların ve sezgilerin etkisi, gerçekçi olmama, geçmiş bilgilerin ve deneyimlerin etkisi unsurları vurgulanmıştır. Çevresel faktörler nodu altında ise farklı çıkarlar, belirsizlik ve değişim unsurlarına atıfta bulunulmuştur. Bu noktada rasyonel karar verme sürecinde vurgulanan objektiflik, eksiksiz bilgi, hedefin-sorunun net bir şekilde tanımlanması, faydanın maksimize edilmesi unsurları karar vericilerce yukarıda ifade edilen faktörler nedeniyle hayata geçirilememektedir. Bu kapsamda karar vericilerin rasyonel değil sınırlı rasyonellik modeli çerçevesinde kararlarını aldıklarını söylemek mümkündür.

Görüşler derinlemesine irdelendiğinde karar verme sürecinin sağlıklı olabilmesi için hem duyguların ve sezgilerin hem de rasyonelliğin bir arada olması gerekliliğinin vurgulandığı görülmektedir. Rasyonel kararın mümkün olamamasına neden olan unsurlar olarak ise; deneyimler, yaşanmışlıklar, geçmiş bilgiler, farklı bakış açıları, alışkanlıklar, farklı menfaatler, endüstriyel koşullar, genel olarak koşulların sürekli değişimi, geleceğin belirsiz olması ve değişmesi, beklentilerdeki değişim ifade edilmiştir.

Katılımcıların yukarıdaki iki soruya verdikleri yanıtlar farklı bir çerçeveden değerlendirildiğinde karar verme sürecini etkileyen unsurlara ilişkin de bilgi sahibi olunabilmektedir. Bu çerçevede yukarıda detayları ile tartışılan duygular ve sezgiler, bilgi düzeyi, deneyimler ve yaşanmışlıklar, farklı alışkanlıklar, bakış açıları, beklentiler ve menfaatler, genel olarak değişim ve belirsizliğin etkileri, içinde bulunulan bağlamin koşulları ve karar verme kavramı ile sürecine atfedilen anlamlar kararları ve karar verme sürecini etkileyen unsurlar olarak karar vericilerin söylemleri ışığında ifade edilebilir.

Bu doğrultuda karar verme süreçlerinde etkili olmayı hedefleyen karar vericilere söz konusu etkilerin farkında olmaları önerilebilir. Özellikle karara temel teşkil eden sorunun belirlenmesi noktasında farklı bakış açıları, beklentiler, menfaatler ve deneyimlerin farkına varılması ve bunlardan yararlanılması gerçek anlamda sorunun teşhisini (semptomlar yerine) bu çerçevede karar verme sürecinin doğru hareket noktasından başlatılarak sağlıklı yürütülmesini sağlayabilir. Ayrıca karar vericilerin çoğunluğu tarafından vurgulanan geçmiş bilgilerin ve deneyimlerin etkisinde kalma durumu demirleme hatası ve statüko hatası gibi karar verme hatalarına da yol açabilir. Görüşlerde sıklıkla vurgulanan duyguların ve sezgilerin farkında olmak ve karar verme sürecinde onları rasyonellikten uzaklaştıran faktörler olarak değil de karar verme performanslarını destekleyen faktörler olarak yaklaşmak karar vericilerin daha etkili kararlar vermelerini teşvik edebilir.

Son olarak; Rasyonel perspektif ışığında karar verme sürecinde ifade edilen temel adımların gerçek yaşamdaki uygulanabilirliğini sorgulamak ve Türk karar vericiler açısından örgütsel bağlamda karar verme sürecindeki en temel aşamayı keşfedebilmek adına sorulan sorulara verilen yanıtlar analiz edildiğinde; karar vericilerin bir bölümünün birden fazla aşamaya değindikleri ancak bu aşamaların ilki olarak alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin vurguladıkları görülmektedir. Verilen yanıtlar derinlemesine irdelendiğinde 8 karar verici “alternatifleri değerlendirme” aşamasına atıfta bulunmuştur. Alternatifleri değerlendirmenodu altındaki görüşler irdelendiğinde kararın türü, önemi ve vadesi gibi faktörlerin önemli olduğu, kısa sürede verilmesi gereken, sezgilerin devreye girdiği karar türlerinde ise bu aşamanın atlandığını belirtmişlerdir.

Karar vericilerin görüşleri genel olarak analiz edildiğinde “değerlendirme” kavramına sıklıkla atıfta bulunulduğu görülmektedir. Bu çerçevede karar vericilerden 5’i birçok unsuru kapsayıcı bir şekilde geçmiş yaşanmışlıkları, benzer karar durumlarını, deneyimleri, başka işletmelerin davranışlarını, sektörel değişimleri, mevcut durum ve yasaları değerlendirmekten bahsetmişler ve bu görüşler “durum değerlendirmesi” nodu altında derlenmiştir. 7 karar verici ise özellikle kararın doğuracağı sonuçlara ve sonuçların özelliklerine odaklanmış, bu görüşler ise “olası sonuçları değerlendirme” nodu altında derlenmiştir.

Karar vericiler tarafından sıklıkla vurgulanan bir diğer aşama ise “bilgi toplama-araştırma”dır. Görüşler derinlemesine irdelendiğinde kapsamlı ve genel bir araştırma ve bilgi toplama sürecinden

bahsedildiği fark edilmiş, bu nedenle görüşler alternatiflere ilişkin bilgi toplanmasını da içeren “alternatifleri değerlendirme” notu altında derlenmek yerine ayrı bir not altında toplanmıştır. Bu çerçevede karar vericiler “mutlaka” araştırma-bilgi toplama aşamasını hayata geçirdiklerini ifade etmektedirler. Bunun temelinde ise örtülü olarak hatalı karar vermekten kaçınma kaygısının yattığı yorumu getirilebilir. Nitekim karar vericiler bilgi toplama sürecinin sağlıklı olması; olaylar, kişiler ve durumların etkisinden arındırılması, emin olunacak düzeyde bilgi sahibi olunması, danışma, kapsamlı araştırma, bu süreçte sezgileri fark etme unsurlarına atıfta bulunmuşlardır.

Karar vericilerden 5’i ise uygulama aşamasını karar verme sürecindeki temel aşama olarak nitelendirmiştir. Görüşler derinlemesine irdelendiğinde verilen kararların daima uygulanmadığı, bu noktada insanların karar verme süreçlerine katılımının teşvik edilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Nitekim karar verme sürecine katılan çalışanlar daha sonra söz konusu kararın hayata geçirilmesi noktasında daha istekli olacaktır. Dolayısıyla karar vericilere daha katılımcı ve ademi merkeziyetçi karar verme mekanizmaları tasarlayarak verilen kararların uygulanabilirliğini arttırmaları önerilebilir.

Son olarak karar vericilerden 4’ü ise karar alınmasına yol açan sorunun belirlenmesini temel bir aşama olarak ifade etmişlerdir. Görüşler derinlemesine irdelendiğinde kararın verilmesine temel teşkil eden gerekçelerin, ihtiyaçların, nedenlerin, hedeflerin belirlenmesi unsurlarına atıfta bulunulmuştur. Aynı zamanda karar vericilerden biri sorunun belirlenmesi noktasında farklı açılardan değerlendirme gerekliliği ve önemine de atıfta bulunulmuştur. Bu çerçevede karara temel teşkil edilecek sorunun belirlenmesi noktasında farklı görüşlere başvurularak çerçeveleme hatasından kaçınılabılır.

Sonuç olarak; rasyonel karar ve rasyonel karar verme sürecinde ifade edilen tüm adımların gerçek yaşamda uygulama alanı bulamadığı ortaya konmuş ve bunun altında yatan gerekçeler karar vericilerin görüşleri doğrultusunda detayları ile açığa çıkarılmıştır. Bu çerçevede karar vericilerin örgütsel bağlamda rasyonel model değil sınırlı rasyonellik modeli çerçevesinde birtakım kararlara vardıkları tespit edilmiştir. Öte yandan karar vericilerin genel olarak rasyonel karar kavramına olumlu özellikler atfettikleri ve yanıtlarının satır aralarında rasyonel birer karar verici gibi davranma kaygısı ile yanıtlarını şekillendirdikleri de fark edilmiştir. Özetlenecek olursa; bu çalışma yukarıda vurgulanan *kısıtlar* ve *sunduğu öneriler* ışığında örgütsel bağlamda karar verici olan bireylerin rasyonelite ve rasyonel karar verme sürecine ilişkin bakış açılarını değerlendirmeye yönelik anlamlı bir çaba olarak nitelendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akıntuğ Y. ve Birol C. (2011) “ Lise Öğrencilerinin Mesleki Olgunluk Ve Karar Verme Stratejilerine Yönelik Karşılaştırmalı Analiz”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41: 1-12.
- Alver B. (2003) “Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Atsan, N. (2007) “ Farklı Kültürlerde Karar Verme Davranışı: Türk ve Japon Yöneticiler Arasında Bir Karşılaştırma”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Augier M. ve Kreiner K. (2000) “Rationality, ImaginationandIntelligence: SomeBoundaries in Human Decision-making”, *IndustrialandCorporateChange*, 9(4): 659-681.
- Avşaroğlu S. (2007) “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa çıkma Stillerinin Benlik Saygısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bardone E. ve Secchi D. (2005) “ExtendingtheBoundedRationality Model, The Distributed CognitionApproach”, Working Paper,.9, UniversitàdegliStudidell'InsubriamViaRavasi 2, Varese.
- Basi, Raghbir S. (1998) “Administrativedecisionmaking: a contextualanalysis, Management Decision”, 36(4): 232-240.
- Berridge, K. C. (2002). “Irrationalpursuit: Hyper-incentivesfrom a visceralbrain” içinde I. Brocas ve Carrillo J. D. (eds.), *Thepsychology of economicdecisions* (17–40). Oxford, Oxford UniversityPress.
- Brunsson, N. (1985) “The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change”, Chichester: John Wiley&Sons.
- Cabanac, M. ve Bonniot-Cabanac, M.-C. (2007) “Decision making: rational or hedonic?” *Behavioraland Brain Functions*, 3: 1–45.
- Can Ö. (2009) “Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançları Ve Karar Verme Stillerinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Candangil S.Ö. ve Ceyhan A. A. (2006) “Denetim Odakları Farklı Lise Öğrencilerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karar Vermede Öz-Saygı ve Stres Düzeyleri”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2: 71-88.
- Çolakkadioğlu, O. (2010) “Çatışma Kuramına Dayalı Olarak Geliştirilen Karar Verme Beceri Eğitimi Grup Uygulamalarının Ergenlerin Karar Verme Stillerine Etkisi”, Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Chen, C. ve Chien, C. (2009), “Whatconstitutes a qualitydecision?”, *Journal of Quality*, 16(2): 87-94.
- Cooksey R. W. (2000) “MappingtheTexture of ManagerialDecisionMaking: A ComplexDynamicDecisionPerspective”, *Emergence*, 2(2): 102–122.
- Cyert, R. M. ve March, J.G (1963) “A behavioraltheory of thefirm”, EnglewoodCliffs, PrenticeHall.

- Damasio A.R. (1999) “The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness”, London: Vintage.
- Damasio, A.R., Tranel, D. ve Damasio, H. (1990) “Individuals with sociopathic behavior caused by frontal damage fail to respond autonomically to social stimuli”, Behavioral Brain Research, 41: 81-94.
- Dane E. ve Pratt M. G. (2007) “Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making”, Academy of Management Review, 32(1): 33–54.
- Davis, S. H. ve Davis, P. B. (2003) “The intuitive dimensions of administrative decision making”, Oxford: Scarecrow.
- Erözkan (2011) “Üniversite Öğrencilerinin Bağlanma Stilleri ve Karar Stratejileri”, Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, 2(3): 60-74.
- Ersever, Ö.H. (1996) “Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkileri”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eskiocak S. (2005) “Sınıf Öğretmenlerinin Öğretimi Planlama Aşamasında Karar Verme Sürecine Etki Eden Etmenlerin Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Foka-Kavalieraki Y. ve Hatzis A. N. (2011) “Rational After All: Toward an Improved Model of Rationality in Economics”, Revue de Philosophie Economique, 12 (1): 1-36.
- Ford C.M. ve Gioia D.A. (2000) “Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making”, Journal of Management, 26(4): 705-732.
- Gigerenzer, G. (2008) “Why heuristics work”, Perspectives on Psychological Science, 3 (1): 20- 29.
- Gigerenzer, G. ve Goldstein, D. (1996) “Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality”, Psychological Review, 103: 650–669.
- Hanoch, Y., Wood, S. ve Rice, T. (2007) “Bounded rationality, emotions and older adult decision making: Not so fast and yet so frugal”, Human Development, 50: 333-358.
- Harrison E.F. (1993) “Inter-disciplinary Models of Decision Making”, Management Decision, 31(8): 27-33.
- Heracleous, L. Th. (1994) “Rational Decision Making: Myth or Reality?”, Management Development Review, 7(4): 16-23.
- Hickson, D.J., Butler, R.J., Cray, D., Mallory, G. ve Wilson, D.C. (1986) “Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations”, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Hodgkinson, G. P., Langan-Fox, J. ve Sadler-Smith, E. (2008) “Intuition: a fundamental bridging construct in the behavioural sciences”, *British Journal of Psychology*, 99: 1–27.
- Hogarth, R. M. (2001) “Educating Intuition”, Chicago: The University of Chicago Press.
- Huber G. P. (1981) “The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems”, *MIS Quarterly*, June: 1- 10.
- Kahneman D. (2003) “A Perspective on Judgment and Choice, Mapping Bounded Rationality”, *American Psychologist*, September: 697-720.
- Kazı, S. (2009) “Managerial Decision-Making Behavior and Impact of Culture”, Academic Dissertation, Tampere University, Finland.
- Khatri, N. ve Ng, H. A. (2000) “The role of intuition in strategic decision making”, *Human Relations*, 53: 57–86.
- Klein, G. (1998) “Sources of Power: How People Make Decisions”, Cambridge, MA: MIT Press.
- Kökdemir D. (2003) “Belirsizlik Durumlarında Karar Verme Ve Problem Çözme”, Doktora Tezi Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Köksal A. (2003) “Ergenlerde Duygusal Zeka İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kruger, M. P. ve Barnes, L. B. (1992) “Organizational decision-making as hierarchical levels of drama”, *Journal of Management Studies*, 29: 439-450.
- March J.G. (1994) “A Primer on Decision making”, Free Press: New York.
- March, J.G. ve Simon H. (1958) “Organizations”, New York, John Wiley.
- Mil, B. (2007) “Nitel Araştırma Tekniği Olarak Görüşme içinde Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin (ed.) “ Yüksel A., Mil, B. ve Bilim, Y. Detay Yayıncılık, (3-26), Ankara.
- Miller S, Hickson D.J. ve Wilson D.C. (2002) “ Decision-making in organizations”, içinde G. Salaman G. (Eds.) *Decision-making for Business*, (74-92), London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1973) “The Nature of Managerial Work”, New York: Harper&Row.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A, (1976) “The Structure of 'Unstructured' Decision Process”, *Administrative Science Quarterly*, 21(2): 246-275.
- Nas S. (2006) “Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi Ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Nilsson, M. ve H Dalkmann (2001) “Decisionmakingandstrategicenvironmentalassessment”, *Journal of EnvironmentalAssessmentPolicyand Management*, 3(3): 305–327.
- Pavic, I. (2008) “Nature of ManagerialDecisionMakingAlongtheContinuum of theDecisionMakingPyramid”, *The Business Review*, 10(2): 199-206.
- Robbins S.P. ve Coulter M. (2005) “Management”, International – 8th Edition, PrenticeHall.
- Sauter V. L. (1999) “IntuitiveDecision-Making”, *Communications of TheAcm*, 42(6): 109-115.
- Shapira, Z. (1997) “OrganizationalDecisionMaking”, Cambridge Series on JudgmentandDecisionMaking, Cambridge UniversityPress, The Edinburgh Building, Cambridge.
- Schwarz, N. ve Clore, G. L. (1983) “Mood, misattribution, andjudgments of well-being: Informativeanddirectivefunctions of affectivestates” *Journal of PersonalityandSocialPsychology*, 45: 513–523.
- Secchi D. (2011) “ExtendableRationality, UnderstandingDecisionMaking in Organizations”, Springer New York Dordrecht HeidelbergLondon.
- Simon H. A. (1947) “AdministrativeBehavior”, New York: MacMillan.
- Simon, H.A. (1959) “Theories of decision-making in Economicsandbehavioralscience”, *TheAmericanEconomicReview*, 49(3): 253-283.
- Simon, H. A.(1960) “The New Science of Management Decision”, Prentice -Hall, Inc, New Jersey.
- Simon, H. A. (1976) “Fromsubstantivetoproceduralrationality’ içinde Methodandappraisal in economics. S. J. Latsis (eds.). 129–148. Cambridge, UK: Cambridge UniversityPress.
- Simon, H. A. (1979) “RationalDecisionMaking in Business Organizations”, *TheAmericanEconomicReview*, 69(4): 493-513.
- Simon, H. A. (1982) “Models of boundedrationality”, Cambridge, MA: MIT Press.
- Simon, H.A. (1987) “Makingmanagementdecisions: The role of intuitionandemotion” *Academy of Management Executive*, 57-64.
- Simon, H.A. (1997) “AdministrativeBehavior: a Study of DecisionMakingProcesses in AdministrativeOrganizations”, New York: TheFreePress.
- Sinangil, H.K. (1992) “Yönetici Adaylarında Karar Verme ile Kaygı İlişkileri”, VII. Ulusal Psikoloji Bilimsel. Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği, Ankara.
- Stewart, R. (1967) “ManagersandtheirJobs”, London: Macmillan.

- Stewart, R. (1976) “Contrasts in Management: A Study of Different Types of Managers' Jobs; Their Demands and Choices”, Maidenhead: McGraw-Hill.
- Tekin M., Özmütlu İ., Erhan S.E. (2009) “Özel Yetenek Sınavlarına Katılan Öğrencilerin Karar Verme Ve Düşünme Stilllerinin İncelenmesi, Atabesbd, 11(3): 42-56.
- Uzunoglu Ö. U., Şahin M. ve Fişekçioğlu İ. B. (2009) “Türk Futbol Hakemlerinin Karar Verme Stilllerinin Klasmanlarına Ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 11 (1): 32–36.
- Weber J., Kopelman S. ve Messick D.M. (2004) “A Conceptual Review of Decision Making in Social Dilemmas: Applying a Logic of Appropriateness”, Personality and Social Psychology Review, 8(3): 281-307.
- Zajonc, RB (1984) “On the primacy of affect, American Psychologist”, 39: 117-123.