

ORTA KADEME YÖNETİCİLERİ'NİN (OKY) ÖRGÜTSEL KARAR ALMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME: BİR TÜRK KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSÜ (KİT) ÖRNEĞİ

Doğan Nadi LEBLEBİCİ

(Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü, O6532, ANKARA)

Özet:

Örgütlerde karar alma sürecinin ve karar alıcının tutum ve davranışlarının örgütsel verimlilik ve etkililik açısından önemi çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Ancak, örgütsel kararların hiyerarşik kademelerde nasıl alındığına ilişkin çalışmalar, özellikle orta kademe yöneticilerinin karar almada sergiledikleri tavır ve aldıkları eğitimin karar davranışlarındaki etkilerini gösteren çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu nedenle araştırmada, orta kademe yöneticilerinin karar alma davranışları incelenmiş; literatürdeki onlara yönelik eleştiriler ve değerlendirmeler çerçevesinde, bir kamu iktisadi teşebbüsünde 60 orta kademe yöneticisi üzerinde ampirik çalışma yapılmıştır. Çalışmada, "kamu iktisadi teşebbüslerinde çalışan orta kademe yöneticilerinin karar alma davranışlarının kamu bürokrasinin karar alma usul ve yöntemlerine paralel olduğu" hipotezi test edilmiştir. Bulguların analizi sonucunda, çalışmanın hipotezi büyük ölçüde desteklenmiş ve ayrıca, orta kademe yöneticilerin eğitim kökenleri ve yaptıkları görevin niteliğinin karar alma davranışları üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Abstract:

An Analysis On Organizational Decision Making Attitudes of Middle Level Managers in Organizations: A Case Study of A Turkish State Economic Enterprise

The importance of decision making process and attitudes and behaviors of decision makers in organizations has been widely accepted.

Anahtar Sözcükler: Orta kademe yöneticileri, kamu iktisadi teşebbüsleri, karar alma.
Keywords: Middle level managers, public economic enterprises, decision making.

Although many studies dealt with the relationship between the decision making process, decision maker attitudes-behaviors and organizational effectiveness, a few research tackled with the question of middle level managers' decision making attitudes and behaviors. Therefore, it seems that the importance of this subject requires the examination of its process along with the hierarchical levels. This study examined the organizational roles of middle level managers from decision making perspective. An empirical research was conducted in a Turkish state economic enterprise on 60 middle level managers in consideration with existing criticism and evaluation toward middle level managers in the literature. This empirical research has specifically dealt with testing of an hypothesis, that is, "decision making attitudes and behaviors of middle level managers in public economic enterprises are similar to those rules and regulations generated for the public bureaucracy in Turkey. The core hypothesis has been supported by findings to a great extent. Also, it has been observed that educational background and qualifications of the tasks of middle level managers are effective on their decision making attitudes.

Giriş:

Yönetimde karar alma faaliyeti, yönetsel eylemler açısından temel bir faaliyettir, öyle ki, Simon (1966: 1-3) onu yönetim faaliyetinin bütünü olarak görmüştür. Örgütsel etkililik ve verimlilik açısından isabetli karar almak büyük önem arz etmektedir. Bu faaliyetin örgütsel yapı içerisinde farklı hiyerarşik kademelerde nasıl yerine getirildiğinin incelenmesi örgütsel etkililik ve verimliliğin sağlanmasına yardımcı olacaktır. Söz konusu faaliyetin örgütsel yapıya göre nasıl yerine getirildiğine bakıldığında, karar alma düzeylerinin örgütsel yapıda yöneticilerin konumları ile yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütler geleneksel olarak; günlük kararların alındığı ilk kademe yönetim, taktik kararların alındığı orta kademe yönetim ve stratejik kararların alındığı üst düzey yönetim olmak üzere üç kademeli bir piramit şeklinde tanımlanmaktadır (Targowski, 1989). Üst düzey yöneticiler, örgütün içini olduğu kadar çevresiyle olan ilişkilerini de ilgilendiren stratejik kararları alırken orta kademe yöneticileri (OKY) kısa vadeli teknik kararlar ile stratejik kararlar arasında yer alan, taktik kararlar da denen (Koçel, 1995: 51) kararları almaktadırlar. Ancak, özellikle kamu kuruluşlarında çalışan OKY'lerin, yönetsel görevlerden ziyade rutin idari görevleri yaptıklarına (Kufidu, Petridu ve Mihail, 1997) ilişkin bulgular da mevcuttur. OKY'lerin aldıkları kararların düzeyi ne olursa olsun, stratejik olanlara göre sayıca daha fazladır. Buna karşılık, örgütü etkileme ve yönlendirmede ikincil öneme sahiptirler (Kleindorfer, Kunreuther ve Schoemaker, 1993). Ancak, stratejik

kararların uygulanmasını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedirler. Ayrıca, OKY'ler stratejik kararların alınmasında üst yönetime etki edebilmektedir. Yönetim literatüründe karar alma konusundaki kaynaklar daha çok stratejik kararlar ve üst düzey yöneticilerle ilgili olup OKY'ler konusundaki çalışmalar oldukça sınırlıdır (Livian, 1997).

Günümüzde örgütlerdeki varlıkları, rolleri ve önemleri tartışılan OKY'lerin (Livian, 1997) kamu iktisadi teşebbüslerinde örgütsel karar alma sürecindeki rolleri ve onlara yönelik değerlendirmeler ele alınarak, karar alma davranışları sorgulanmış, büyük ölçekli bir kamu iktisadi teşebbüsünde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada öncelikle, literatür bulgularından yola çıkılarak, OKY'lerin karar alma sürecindeki konumları, onlara yönelik değerlendirmeler ve eleştiriler üzerinde durulmuştur. Daha sonra, OKY'lere yönelik değerlendirmelerin metodolojik sınırlılıklardan bahsedilmiş ve bu çerçevede, bir kamu iktisadi teşebbüsünde yapılan çalışmanın bulgularına yer verilmiştir. Çalışmada özel olarak "**kamu iktisadi teşebbüslerinde çalışan orta kademe yöneticilerinin karar alma davranışlarının kamu bürokrasisinin karar alma usul ve yöntemlerine benzeyip benzemediği, bu açıdan model bağımlı olup olmadığı**" test edilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel Karar Alma Açısından OKY'lerin Durumu:

1990'lı yıllarda işletmeler, maliyetleri azaltmak, karar alma sürecini hızlandırmak, işletmenin gelişmelere hızlı yanıt verme kabiliyetini artırmak ve yeni gelişen teknolojinin avantajlarından yararlanmak üzere giderek OKY'lerin sayısını azaltmaktadırlar (Oates, 1992). Bu eğilim OKY'lerin rollerinde meydana gelen değişikliklere paralel olarak sürmektedir. Örgütlerin yönetim anlayışlarında meydana gelen değişiklikler, OKY'lerin örgütsel rolleri üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin; örgütlerde giderek artan güçlendirerek yetkilendirmenin (empowerment) OKY'lerin mevcut rollerini tehdit ettiği (Livian, 1997) ifade edilmekte, ancak bunun OKY'lerin rolünün azalması anlamına gelmeyeceği (Eccles, 1994) yönünde görüşler de ileri sürülmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle işletmelerde OKY'lerin önemi azalmakta, gelişen enformasyon teknolojisi ile birlikte bilgi toplama bilgiyi ayıklama (filtre etme) ve işleme konusundaki rolleri değişmektedir (Watson, 1989). Bununla beraber, aksi yönde görüşler de mevcuttur. Örneğin; otomasyonun OKY'lere olan ihtiyacı azaltmayacağı, tam tersine artıracığı (Alexander, 1989), belirli enformasyon teknolojilerinin OKY'lere dönük olarak geliştirildiği (Donolon, 1989) ifade edilmektedir. Yine de, "öğrenen örgüt" kavramı çerçevesinde örgütsel değişimin doğal özelliklerinden birisinin de OKY'lerin ortadan kalkması olduğu (Beard, 1993) ileri sürülmektedir.

İlgili literatürde OKY'lere yönelik değerlendirmelerin dışında, onlara yönelik eleştirilerin de artan biçimde gündeme geldiği görülmektedir. Örneğin; OKY'lerin geleneksel olarak kendilerini patron gibi gördükleri, örgütsel yapıya bağlı oldukları, örgütle değil daha çok kendileriyle ilgili kararlar aldıkları, bilgiyi kendilerine sakladıkları ve tek bir alana odaklandıkları (Engel, 1997), "Toplam Kalite Yönetimi" gibi uygulamaları kendi işlerinde değişime yol açacağı (Lam, 1996) ve enformasyona ulaşım bağlamında kendilerinin atlandığı (bypass) ve bu tür uygulamaları pahalı ve etkisiz olduğu düşüncesiyle gereksiz buldukları (Brennan, 1992) ve hatta engelledikleri (Brown, 1992), değişikliklere zamanında yanıt veremedikleri için uzun dönemli stratejik kararları olumsuz etkiledikleri (Keiser, 1989) yönünde eleştiriler yapılmaktadır. Bunların ulaştığı sonuç OKY'lerin ortadan kalkması gerektiğidir.

OKY'lerin ortadan kalkacağı yolundaki öngörülere paralel olarak, OKY'ler açısından sayısal bir azalmadan ziyade, onların örgütsel rollerinde meydana gelecek değişikliklere vurgu yapılmaktadır. Örneğin; işletmelerdeki liderlik tarzında meydana gelen değişiklikler (Kovach ve Parish, 1988), teknolojinin yönetim alanına girişi ile birlikte astların rollerinin önemini artırması (Altany, 1988), OKY'ler açısından hiyerarşik kademelerin azalmasını¹ ve OKY'lerin yönetici rollerinin lider rolüne dönüşmesini zorunlu kılacağı yönünde görüşler bulunmaktadır. OKY'lerin işlerini kaybetmelerinin nedeni olarak, onların önemli kararlardaki destekleyici rolünün enformasyon teknolojisi tarafından üstlenilmesi gösterilmekte² ve bu nedenle de bugün işletmelerde OKY'lerin bürokrat rollerinden ziyade değişim ajanı ve girişimci rolleri aldıkları (Humble, 1994) ifade edilmektedir. Ancak, OKY'lerin hiç bir zaman lider rolü oynamadığı, buldukları pozisyondaki güçlerinin "onaylamak" veya "onaylamamak" rolünden ileri gidemediği, kurallara ve prosedürlere bağlı çalıştıkları, bir yenilik getirmedeki kabiliyetlerinin az olduğu da (Albrecht, 1990:69-85) söylenmektedir.

OKY'lere yönelik eleştirilerin yanında, onların stratejik kararların alınmasındaki rollerinin önemini vurgulayan (Kaluzny, 1989) görüşler de mevcuttur. Buna karşılık, söz konusu önemli rol, doğrudan kararın alınmasına katılıyor olmaktan daha ziyade OKY'lerin stratejik kararlar konusunda üst düzey yönetime yönelik etkileme faaliyetleri ile bağlantılıdır (Schilit, 1987; 1990; 1987). Ayrıca, OKY'lerin stratejik karar alma sürecine dahil edildiği durumlarda da, kararın uygulamadaki başarısının OKY'lerin karara katılımlarından değil, profesyonellerin de karar alma sürecine dahil edilmiş olmasından kaynaklandığı (Ashmos, 1998) yönünde bir bulgu mevcuttur. OKY'lerin hiyerarşik örgütsel yapı içerisinde stratejik kararlardan ziyade orta vadeli taktik kararlar aldıklarını söylemek doğru olur. Hiyerarşik yapı içerisinde üst düzey yöneticilerin stratejik kararlar, buna karşın, OKY'lerin ise daha

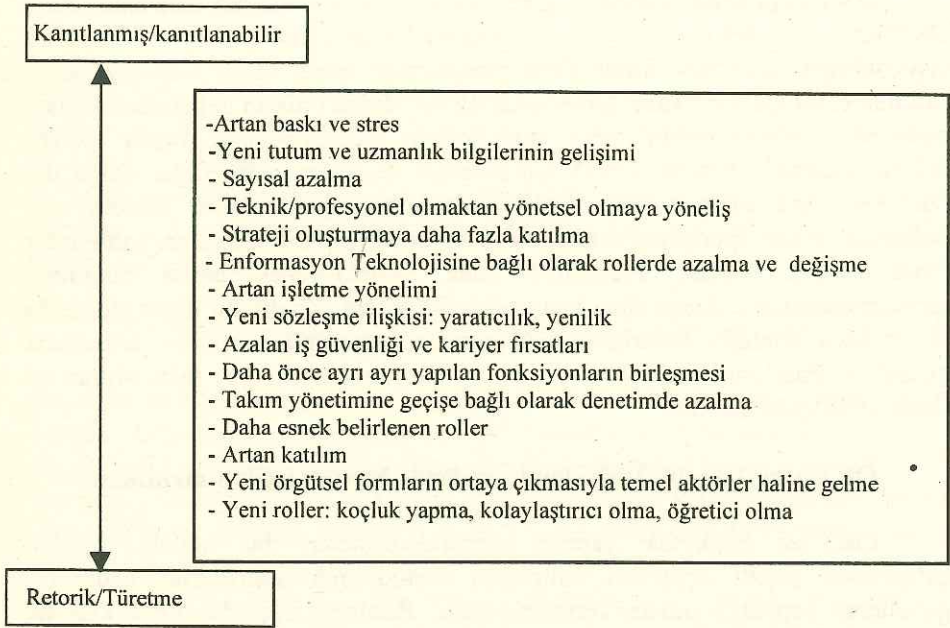
ziyade örgütsel hedeflere ulaşmaya dönük uygulamalara ilişkin teknik kararlar aldığı bilinmektedir (Simon, 1966: 245-247). OKY'lerin görev yönelimli bu teknik ve taktik kararlarda daha başarılı olduğu söylenebilir (Procter, 1999).

OKY'lerin kendi alanlarına giren karar alma davranışları incelendiğinde, OKY'lerin rasyonel karar alma yöntemlerini kullanmadıkları veya en azından rasyonelliğin OKY'lerin karar alma süreçlerinde temel unsur olmadığı iddia edilmekte, bu kişilerin karar almalarına ilişkin olarak onların geliştirdiği kişisel karar alma yöntemlerinin veya modellerinin incelenmesinde fayda olduğu belirtilmektedir (Ormrod, 1993). Bu bulguyu destekleyen bir diğer bulgu da, OKY'lerin üst düzey yöneticiler ile karşılaştırıldığında karar alırken veri kullanma ve veri işleme konusunda daha az model bağımlı oldukları yolundadır (Nutt, 1990). Ancak, literatürde bunu destekleyecek başka bulgulara rastlanmamaktadır. Karar alma konusunda OKY'lere yönelik bir diğer eleştiride de, onların stratejik kararların uygulanması konusunda aldıkları kararlarda kişisel menfaatlerini gözettikleri ve bu yönde hareket ettikleri (MacMillan ve Guth, 1986) yönündedir.

OKY'lere Yönelik Değerlendirmelerde Metodolojik Sınırlılıklar:

OKY'ler hakkında yapılan değerlendirmeler, bu alanda yapılan çalışmaları çeşitli açılardan sınırlayan metodolojik sınırlılıklar nedeniyle genelleme yapmaya imkan vermemektedir. Bunların başında "Orta kademe yönetim" kavramının iyi tanımlanmış bir kavram olmayışı gelmektedir (Van Gils, 1997). Bir diğer ifadeyle, örgütlerde hangi yönetici grubunun "orta kademe yöneticileri" olarak isimlendirilmesi gerektiği çok açık değildir. Ayrıca, orta kademe yönetim, yönetim kademelerinin sınıflanmasında ve OKY'lerin rolleri açısından ülkeden ülkeye ve kuruluştan kuruluşa farklılık göstermektedir (Bournois ve Livian, 1997). OKY'ler konusunda, dünyada sayıca az olan ve genelde büyük ölçekli ve kendilerine has kurumsal özellikleri olan kuruluşlarda yapılan çalışmalardan yola çıkılarak, evrensel ve sektörel genellemelerde bulunmaktadır ki, bu OKY'ler konusunda hatalı değerlendirmelere neden olabilir. Bu sınırlılığı aşmaya çalışan, ulusal ve sektörel farklılıklara vurgu yapan az sayıda çalışma vardır. Livian (1997) bu konuda yapılan çalışmalardan çıkarılan genellemeleri sınıflayarak 15 önerme çıkarmış ve bu önermeleri kanıtlanmış/ kanıtlanabilir olmak ile retorik/türetme arasında sıralamıştır (Şekil 1)³. Livian'ın önerdiği bu modele göre, OKY'ler hakkında yapılan değerlendirmelerin bir kısmı gerçekte var olan bulgulara uygunluk gösterirken, bir kısmı temenniden öteye gidememektedir. Dolayısıyla, çeşitli çalışmalardan elde edilen bulgular üzerinde genelleme yapmak da kolay değildir. Çünkü, sektörel özellikler, yapılan işin niteliği, OKY'lerin eğitim kökenleri (Segal, 1997) gibi çok sayıda unsur, OKY'ler hakkında genelleme yapmayı

zorlaştırmaktadır. OKY'lerin buldukları pozisyondaki tecrübe süreleri de bu konudaki araştırmalarda elde edilen bulgular açısından farklılık yaratabilmektedir (Segal, 1997).



Şekil 1. OKY'lere yönelik, kanıtlanmış/kanıtlanabilir ile retorik/türetme arasında sıralanmış değişim iddiaları (Livian (1997: 15) dan uyarlanmıştır)

Bu çalışmada, Livian'ın ortaya koyduğu modelin geçerliliği test edilmemekle birlikte, OKY'lerin değişen rolleriyle ilgili olarak sonuç ve öneriler kısmında yapılan değerlendirmede modelden faydalanılmıştır.

Burada ele alınan ampirik çalışma, anılan nedenlerden ötürü, genelleme yapma iddiasında değildir. Ancak, OKY'lerin karar alma davranışları konusunda daha sonra yapılacak çalışmalara ve söz konusu metodolojik sınırlılıkların aşılması halinde yapılabilecek genellemelere ışık tutabilecek bulgulara ulaşmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın Yöntemi:

Bu çalışmada, öncelikle, literatür taraması yoluyla bir teorik çerçeve oluşturulmuştur. Karar alma ve orta düzey yöneticiler konusunda ilgili

kaynaklar taranmış ve oluşturulan teorik çerçeve ile irtibatlandırılmak üzere ampirik bir araştırma yapılmıştır.

Ampirik araştırma, "büyük işletme" sayılan gıda sektöründe faaliyet gösteren bir kamu iktisadi teşebbüsü'nde çalışan 60 orta düzey yöneticisine, uğraştıkları karar türleri, karar alma yöntemleri, karar almalarını etkileyen unsurlar, kararların uygulanması, kararların uygulamadaki başarısı, katılımcı karar alma konularında 20 sorudan oluşan bir soru kağıdının uygulanması suretiyle yapılmıştır.

Soru kağıdı, özgün olarak geliştirilmiştir. Soru kağıdı, önce aynı grup içerisinde 20 orta kademe yöneticisine dağıtılarak toplanmış ve eksiklikler giderilmiştir. Örnekleme, Türkiye'nin büyük kuruluşlarından birisi olan bir kamu iktisadi teşebbüsünün çeşitli bölgelerdeki fabrika ve müesseselerinden seçilerek biraraya getirilen grubun temsil edebilirliği değerlendirilmiştir. Seçimi yapan kişiler, toplantıya katılanların mümkün olduğu oranda kuruluşun çeşitli birimlerini temsil edecek biçimde orta kademe yöneticileri arasından "tesadüfi" seçildiğini ve katılımın sağlanmasına önem verildiğini belirtmişlerdir. Bu çerçevede örneklemin kuruluşun orta kademe yöneticilerini hem işlevsel hem de popülasyona oran açısından temsil ettiği kabul edilmiştir.

Soru kağıdı uygulamasında, yukarıda belirtilen konulardaki sorulara cevap aranırken, yaş, eğitim, teknik veya idari yönetici gibi unsurların fark yaratıp yaratmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. OKY'lerin yaş dağılımının homojenlik gösterdiği görülmüş (Minimum=42, Maksimum=61, Ortalama=51.28, St.D.= 3.27) ve yaş durumuna göre bir karşılaştırma yapılmamıştır. OKY'lerin eğitimi mühendislik ve sosyal bilimler olmak üzere iki grupta ele alınmış, eğitimleri ile yaptıkları işin teknik veya idari olmak anlamında % 100 uyumlu olduğu tespit edilmiş (Tablo 1) ve yaptıkları işin teknik veya idari olmasına göre karşılaştırma yapılması yeterli bulunmuştur. Parametrik sorularla ilgili anlamlılık karşılaştırmasında t testi, parametrik olmayan sorularla ilgili anlamlılık karşılaştırmasında Ki Kare testi kullanılmıştır. Parametrik sorulara verilen yanıtlar açısından teknik veya idari iş yapıyor olmak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. OKY'lerin, aynı işletmede çalışıyor olmaları nedeniyle, çalıştıkları sektör, işletme büyüklüğü ve aldıkları ücret açısından % 100 homojenlik göstermiştir.

Tablo 1:
OKY'lerin Eğitim Durumu ve Yaptıkları İş

Eğitim Durumu	Yaptıkları İş		Toplam
	Teknik	İdari	
Mühendislik	34		34
Sosyal Bilimler		26	26
Toplam	34	26	60

Soru kağıdında, yaş, eğitim, çalıştıkları sektör, işletmedeki yönetici konumları, yaptıkları işin teknik veya idari olup olmadığı ile ücretleri konularında sorulan kişisel soruların dışında karar almayla ilgili olarak 20 soru sorulmuştur. Soru kağıdının güvenilirliği, parametrik olarak Likert ölçeğine göre sorulan 2., 4., 7., 9., 10., 15. ve 17 sorular baz alınarak Cronbach Alfa metoduyla test edilmiş ve ? değeri .6775 olarak tespit edilmiştir⁴.

Bulgular

Anketi yanıtlayan orta kademe yöneticilerine, aldıkları kararların stratejik, taktik veya rutin (günlük) kararlar olup olmadığı sorulmuştur (Tablo 2).

Tablo 2.
OKY'lerin Aldıkları Kararların Düzeyini Değerlendirmesi(*)

Karar Düzeyi	Teknik	İdari	(%)
Stratejik	8	6	23.3
Taktik	16	4	33.3
Günlük	10	15	41.7
Yanıtsız		1	1.7
Toplam	34	26	100.0

(*) $X^2=8.571$; $df=3$; $\alpha=.036$

OKY'lerin önemli bir yüzdesinin (% 65) aldıkları örgütsel karar düzeyini, OKY'lerin taktik kararlar aldıkları yönündeki teorik bulgulara uymayan biçimde, stratejik veya günlük kararlar olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu bulguyu iki biçimde yorumlamak mümkündür. Birincisi, OKY'lerin "örgütsel karar düzeyleri" konusundaki teorik bilgilerinin yetersiz olduğudur. İkincisi, OKY'lerin yaptıkları görevin niteliğinin (idari veya teknik olmak anlamında) onların algılarını etkilediğidir ki, her iki tür görevi yapanların istatistiki olarak anlamlı farklı değerlendirmeler yapmış olması bunu desteklemektedir. Ayrıca, OKY'lerin teoride var olan bir bulguya, OKY'lerin

stratejik kararlarda etkili oldukları yönündeki bulguya uygun olarak, böyle bir algısal değerlendirme yapmış olmaları da mümkündür ki, bu OKY'lerin değişen rolleri açısından Livian'ın (1997) modelinde belirtilen "stratejik oluşturmaya daha fazla katılma" rolüne uygundur. Bulguyu çalışmanın temel hipotezi açısından değerlendirdiğimizde ise, günlük (rutin) karar aldıklarını söyleyenlerin çoğunlukta olması, stratejik ve taktik kararların daha ziyade merkez/ üst yönetim tarafından alındığını, OKY'lerin ise bu kararların uygulanmasına dönük rutin ve yapılandırılmış kararları aldıklarını gösteriyor olabilir ki, kamu bürokrasisinin karar alma usul ve yöntemlerinin kural bağımlı olduğu gözönüne alındığında, bu hipotezi destekler bir değerlendirilmedi.

OKY'lerden aldıkları örgütsel kararlarda kararın çevresini oluşturan şartlar açısından belirsizliği değerlendirmeleri istenmiştir. OKY'lerin değerlendirmesinde (1 belirsizlik yok ve 5 belirsizlik çok olmak üzere) 5'li Likert⁵ ölçeği kullanılmıştır (Tablo 3). Ayrıca, OKY'lere örgütsel kararlar konusunda ortaya çıkan belirsizliğin temel neden(ler)i sorulmuştur (Tablo 4).

Tablo 3.
OKY'lerin Kararın Çevresini Oluşturan Şartlar Açısından Belirsizliği Değerlendirmesi (*)

Yapılan İş	N	Yanıtsız	Ortalama
Teknik	33	1	2.61
İdari	24	2	2.13
Toplam	57	3	2.40

* $t = -1.712$; $df = 54.318$; $p < .093$

Tablo 4.
OKY'lerin Kararı Çevreleyen Şartlar Açısından Belirsizliğin Temel Nedenlerini Değerlendirmesi

Nedenler	Teknik	İdari	(%)
Hükümet Politikaları	18	22	66.7
Küresel Koşullar	2		3.3
Sektörel Şartlar	11	8	31.7
Genel Ekonomik Şartlar *	16	6	36.7
Yasal Şartlar	8	8	26.7
Örgütsel Kurallar	9	6	25.0
Diğer	1	1	3.3

* $X^2 = 3.649$; $df = 1$; $\alpha = .056$

OKY'lerin yaptıkları değerlendirmede, aldıkları örgütsel kararların çevresini oluşturan şartlar açısından belirsizliği yüksek bulmadıkları görülmüştür. Bu değerlendirmede OKY'lerin yaptıkları görevin niteliğinin istatistiki olarak anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya çıkmıştır. OKY'lerin

aldıkları kararlar bakımından belirsizliğin fazla olmaması, stratejik ve taktik kararlarda belirsizliğin daha yüksek olabileceği düşünüldüğünde, bunun onların karar düzeylerini değerlendirmesi hususundaki bulguyla uyduğu ve belirsizliğin OKY'ler açısından değil merkezi/ üst yönetimin kararları açısından söz konusu olduğu söylenebilir ki, bu da çalışmanın temel hipotezini destekler biçimde yorumlanabilir. OKY'lerin belirsizliğin nedenlerinde, hükümet politikalarını ve genel ekonomik şartları öne çıkardıkları göz önüne alınırsa, belirsizliği kendileri açısından değil, merkez/ üst yönetimin kararları açısından değerlendirdikleri ortaya çıkmaktadır.

OKY'lerin karar alma sürecinde karşı karşıya oldukları "zaman baskısı"nı (1 zaman baskısı yok ve 5 zaman baskısı çok olmak üzere) 5'li Likert Ölçeği ile değerlendirmeleri istenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5.
OKY'lerin Karar Sürecindeki Zaman Baskısını Değerlendirmesi

Yapılan İş	N	Yanıtsız	Ortalama
Teknik	33	1	3.18
İdari	25	1	2.72
Toplam	58	2	2.98

OKY'lerin karar sürecindeki zaman baskısını yüksek olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu değerlendirmede, yaptıkları işin niteliği açısından anlamlı bir fark yoktur. Zaman baskısının, uzun dönemli stratejik ve orta dönemli taktik kararlar açısından görece olarak az olabileceği, günlük kararların alınması ve uygulanmasında daha fazla olabileceği düşünüldüğünde, OKY'lerin değerlendirmesi önceki bulgulara uygunluk göstermekte ve çalışmanın temel hipotezini desteklemektedir.

OKY'lerin karar alırken psikolojik olarak zorlandığı, sorumluluk duygusu, işini kaybetme korkusu, zamanın sınırlı olduğu endişesi, yakından kontrol ediliyor olma endişesi, yüksek belirsizlik gibi unsurları belirlemeleri istenmiştir (Tablo 6). "Diğer" cevabını verenler, siyasi baskıları ve nitelikli eleman eksikliğinden dolayı işi sıkı takip etmeyi ifade etmişlerdir.

OKY'ler, sorumluluk duygusu, zaman baskısı ve yüksek belirsizliği kendilerini karar almada en çok zorlayan psikolojik faktörler olarak öne çıkarmışlardır. Sorumluluk duygusu ve yüksek belirsizlik açısından, yaptıkları görevin niteliğinin değerlendirmede istatistiki olarak anlamlı fark yarattığı görülmüştür. Buna göre, idari görev yapanlar sorumluluk duygusunu zorlayıcı psikolojik olarak zorlayan unsur olarak öne çıkarmakta, teknik görev yapanlar

yüksek belirsizliği öne çıkarmaktadır. Bu bulguyu açıklamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

Tablo 6.
OKY'lerin Kararlarda Kendilerini Psikolojik Olarak Zorlayan Unsurları Değerlendirmesi

Psikolojik Unsurlar	Teknik	İdari	(%)
Sorumluluk Duygusu *	21	23	73.3
Zamanın Sınırlı Oluşu	18	13	51.7
İşini Kaybetme Endişesi			0.0
Yakından Kontrol Edilmek	2	1	5.0
Yüksek Belirsizlik **	17	2	31.7
Diğer	1	1	3.3

* $X^2=5.370$; $df=1$; $\alpha=.020$ ** $X^2=12.187$; $df=1$; $\alpha=.000$

OKY'lere aldıkları kararların uygulamaya aktarılması esnasında iletişim sorunlarıyla karşılaşmış karşılaşmadıkları sorulmuştur (Tablo 7).

Tablo 7.
OKY'lerin Karar Almada Yaşanan İletişim Zorluklarını Değerlendirmesi (*)

İletişim Zorluğu	Teknik	İdari	(%)
Var	19	8	45.0
Yok	15	17	53.3
Yanıtsız		1	1.7
Toplam	34	26	100.0

(*) $X^2=4.622$; $df=2$; $\alpha=.099$

İletişim zorluklarıyla karşılaştıklarını ifade eden katılımcılar, çalışanlar arasında kalifiye eleman azlığı, bürokratik engeller, üst yöneticilerle yaşanan iletişim bozuklukları gibi nedenlere bağlı iletişim zorluklarını belirtmişlerdir. İletişim zorluklarının olmadığını söyleyenlerin oranının daha yüksek olması, çalışmanın temel hipotezine uygun olarak, OKY'lerin daha çok kurallar ve prosedürlere bağlı rutin kararlar aldıkları biçiminde yorumlanabilir.

Tablo 8.
OKY'lerin Karar Almada Yöntem Kullanıp Kullanmadıkları Konusundaki Değerlendirmesi

Yöntem	Teknik	İdari	(%)
Kullanıyor	29	21	83.3
Kullanmıyor	4	5	15.0
Yanıtsız	1		1.7
Toplam	34	26	100.0

OKY'lere örgütsel kararları alırken belirli bir yöntem kullanıp kullanmadıkları (Tablo 8), yöntem kullanmanın gerekli olup olmadığı (Tablo 9) sorulmuş ve OKY'lerin "karar alma süreçleri" konusundaki teorik bilgi düzeylerinin ne olduğu öğrenilmeye çalışılmış, nasıl karar aldıklarını aşama aşama açıklamaları istenmiştir.

Tablo 9.

OKY'lerin Karar Almada Yöntem Kullanımı Gerekliğini Değerlendirmesi

Yöntem Kullanımı	Teknik	İdari	(%)
Gerekli	27	22	81.7
Gerekli Değil	7	4	18.3
Yanıtızsız			1.7
Toplam	34	26	100.0

OKY'ler önemli ölçüde yöntem kullandıklarını ve yöntem kullanmanın gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Bununla beraber, karar alma konusundaki teorik bilgi düzeyleri ile yaptıkları bu değerlendirme birbirine uymamaktadır. Yapılan açıklamaların "karar alma süreçleri" konusunda mevcut olan teorik bilgiler ile karşılaştırılması sonucunda⁶, karar alma konusunda teorik bilgi düzeyini araştırılan soruya yanıt veren 32 kişinin % (tamamı idari görev yapan) 12.5'i karar alma süreci yaşamadıklarını ve merkezden gelen kararları uyguladıklarını belirtirken, (% 15.6'ü teknik, % 21.9'u idari iş yapıyor olmak üzere) % 37.5'i karar alma sürecine ilişkin olarak yanıtlarında bilgi toplama, bilgileri değerlendirme, danışma gibi unsurlara yer vermiştir. Soruya yanıt verenlerin (% 43.8'i teknik, % 6.2'si idari iş yapıyor olmak üzere) % 50'si doğrudan doğruya karar alma sürecinin unsurlarına atıf yapmadan planlama, toplantı, uygulama gibi unsurlardan bahsederek kararın nasıl alındığını değil, alınan kararın nasıl uygulandığına işaret etmişlerdir. Bu noktada, bulguların, çalışmanın temel hipotezini desteklediği kolaylıkla söylenebilir.

OKY'lerden "sezgi," "tecrübe" ve "sistematik bilgi"nin kararlarına katkısını (1 katkısı yok 5 katkısı çok olmak üzere) 5'li Likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir (Tablo 10).

Tablo 10.

OKY'lerin Sezgi, Tecrübe ve Bilginin Kararlara Katkısını Değerlendirmesi

Yapılan İş	Sezgi *			Tecrübe			Bilgi		
	N	Yanıtızsız	Ort.	N	Yanıtızsız	Ort.	N	Yanıtızsız	Ort.
Teknik	34		2.21	33	1	3.88	32	2	3.69
İdari	24	2	2.75	26		3.76	26		3.54
Toplam	58	2	2.43	59	1	3.81	58	2	3.62

* t=1.562; df=42.012; p<.126

OKY'ler sezginin kararlardaki ağırlığını düşük olarak değerlendirirken, bilginin ve özellikle tecrübenin ağırlığını yüksek olarak değerlendirmişlerdir. Bu bulgu, OKY'lerin karar alırken ne tür bilgi kaynaklarını kullandıkları sorusuna verdikleri yanıtlarla uygunluk göstermektedir (Tablo 11). Tecrübenin karar almada öne çıkmış olması, çalışmanın temel hipotezini destekler niteliktedir. Çünkü, tecrübe daha ziyade kural ve prosedürlere bağlı kararlar açısından anlam taşımaktadır.

Tablo 11.
OKY'lerin Karar Almada Kullandıkları Bilgi Kaynakları

Bilgi Kaynakları	Frekanslar		(%)
	Teknik	İdari	
Gayri Resmî Duyumlar	9	4	21.7
Yazılı Belgeler	27	20	78.3
Önceki Bilgi ve Tecrübeler	30	20	83.3
Diğer	3	5	13.3

OKY'lere örgütsel karar vermenin ön koşulunun örgütsel bir sorunun ortaya çıkması olup olmadığı sorulmuştur (Tablo 12).

Tablo 12.
OKY'lerin Karar Almanın Ön Koşulu Olarak Sorun Ortaya Çıkması
Gerekliğini Değerlendirmesi

Sorun Olması	Teknik	İdari	(%)
Gerekli	10	8	30.0
Gerekli Değil	24	18	70.0
Yanıtsız			0.0
Toplam	34	26	100.0

OKY'lerin örgütsel karar almak için mutlaka bir sorun olması gerekmediği yönündeki değerlendirmesi, aldıkları kararların büyük oranda yapılandırılmış, kural ve prosedür bağımlı kararlar olduğunu ortaya koymaktadır ki, bu da çalışmanın temel hipotezini desteklemektedir.

OKY'lere aldıkları kararların uygulanmasını izleyip izlemedikleri, uygulamayı denetleyip denetlemedikleri ve sonuçları değerlendirip değerlendirmedikleri sorulmuştur (Tablo 13).

Tablo 13.**OKY'lerin Aldıkları Kararların İzlenmesi, Denetlenmesi ve Değerlendirmesi Konusundaki Görüşleri**

İzleme, Denetleme, Değerlendirme	Teknik	İdari	(%)
Var	34	25	98.3
Yok		1	1.7
Yanıtsız			0.0
Toplam	34	26	100.0

OKY'lerin aldıkları kararları, büyük oranda izledikleri, denetledikleri ve değerlendirdikleri görülmüştür. Bu bulgu, çalışmanın temel hipotezi açısından olumlu veya olumsuz olarak yorumlanamaz. Böyle bir yorumun yapılabilmesi için, kararların izlenme, denetlenme ve değerlendirilme biçimi konusunda bilgiye ihtiyaç vardır. Bu çalışmada, sadece OKY'lerin bu konudaki tutumları görülmek istenmiştir.

OKY'lerden aldıkları örgütsel kararların başarısını (1 çok başarısız 5 çok başarılı olmak üzere) 5'li Likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiş (Tablo 14), OKY'lerin kararların başarısını hangi unsurlara göre değerlendirdikleri öğrenilmeye çalışılmıştır (Tablo 15).

Tablo 14.**OKY'lerin Kararlarının Başarısını Değerlendirilmesi**

Yapılan İş	N	Yanıtsız	Ortalama
Teknik	34		3.41
İdari	24	2	3.46
Toplam	58	2	3.43

Tablo 15.**OKY'lerin Kararın Başarısını Değerlendirmede Kullandıkları Ölçütler**

Unsurlar	Frekanslar		(%)
	Teknik	İdari	
İstenilen Sonuca Ulaşma	26	22	80.0
Sonuca Ulaşmada Kararın Etkisi *	7	12	31.7
Ek Müdahaleye Az İhtiyaç Duyma	15	9	40.0
Kararın Astlarca Kabul Derecesi	14	11	41.7
Diğer			0.0

* $X^2=4.450$; $df=1$; $\alpha=.035$

OKY'lerin aldıkları kararların başarısını büyük oranda istenilen sonuca göre değerlendirerek, kararlarını önemli ölçüde başarılı buldukları görülmüştür.

Sonuca ulaşmada kararın etkisi, yapılan görevin niteliğine göre istatistiki olarak anlamlı fark yaratmaktadır.

OKY'lerin örgütsel kararları tek başına alıp alıp almadıkları (Tablo 16) örgütsel kararları alırken birilerine danışıp danışmadıkları (Tablo 17) sorulmuş, OKY'lerin "karar alma sürecine kendileriyle birlikte çalışanların katılmasının ne derece gerekli olduğunu" (1 hiç gerekmiyor 5 çok gerekiyor olmak üzere) 5'li Likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir (Tablo 18).

Tablo 15.
OKY'lerin Örgütsel Kararları Tek Başlarına Alıp Almadıkları (*)

	Frekanslar		(%)
	Teknik	İdari	
Tek Başına Alıyor	27	17	23.3
Tek Başına Almıyor	5	9	73.3
Yanıtsız	2		3.3
Toplam	34	26	100.0

(*) $\chi^2=4.428$; $df=2$; $\alpha=.109$

Tablo 16.
OKY'lerin Örgütsel Kararlarda Danışmada Bulunup Bulunmadığı

	Frekanslar		(%)
	Teknik	İdari	
Tek Başına Alıyor	24	21	75.0
Tek Başına Almıyor	10	5	25.0
Yanıtsız			0.0
Toplam	34	26	100.0

Tablo 17.
OKY'lerin Çalışanların Kararlara Katılımının Gerekliliğini Değerlendirilmesi

Yapılan İş	Yanıtsız	N	Ortalama
Teknik	1	33	3.61
İdari	2	24	3.33
Toplam	3	57	3.49

Sonuçlar, OKY'lerin kararları önemli ölçüde danışarak aldıklarını, karara katılımın gerekliliğine inandıklarını ortaya koymuştur. Bu bulgu bir literatür bulgusuyla uygunluk göstermektedir (Witherspoon ve White, 1996).

Sonuç ve Öneriler:

Teorik bilgiler ve bu çalışmadaki bulgular bir arada değerlendirildiğinde, OKY'lerin örgütsel karar alma davranışlarında, bu alandaki metodolojik sınırlılıkların öne çıktığı ve bazı unsurların teoride var olan bilgilere uygunluk göstermediği, OKY'lerin karar alma davranışlarından bazılarının, yaptıkları görevin niteliğine göre farklılaştığı ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın temel hipotezi olan: "**Kamu İktisadi Teşebbüslerinde çalışan orta kademe yöneticilerinin (OKY) karar alma davranışlarının kamu bürokrasisinin karar alma usul ve yöntemlerine paralel olduğu**" görüşü de bulgularla büyük ölçüde desteklenmektedir. Bu hipotezi destekleyecek, kamu ve özel sektör kuruluşlarını kapsayan daha başka çalışmalar ortaya çıktığında, OKY'lerin kural ve prosedürlerin gereği olarak görev yaptıkları ve orta kademe yönetimin ortadan kalkacağı veya kalkmakta olduğu yönündeki iddiaların kural ve prosedürlerde yapılacak azaltma çalışmalarına bağlı olduğu görülecektir.

Aslında, kural ve prosedürlerin azaltılması yönündeki bir eğilim, OKY'lerin ortadan kalkmasından daha çok onların rollerinde bazı değişikliklere yol açacaktır. OKY'lerin rollerinde meydana gelecek değişikliğin, sayısal azalmanın yanında, daha ziyade, onların yeni tutum ve uzmanlık bilgileri geliştirerek azalan bürokratik kurallara rağmen varlıklarını sürdürmeleri ve strateji oluşturmaya daha fazla katılmaları şeklinde gerçekleşecektir. Livian'ın (1997) modelinde bu rollerin kanıtlanmış/kanıtlanabilir bulgular ya da önermeler kategorisine yakın olduğu görülmektedir.

OKY'lerin rollerinde meydana gelecek bu tür değişikliklere göre yüksek performans göstermelerini sağlamak için "yönetim eğitimi" programlarından geçirilerek hazırlanmaları gerekir. Böyle bir eğitim, Livian'ın (1997) modelinde yer alan rol değişikliklerinden birisinin daha kolayca haya geçmesini sağlayacaktır ki, bu rol değişikliği OKY'lerin teknik/profesyonel olmaktan yönetsel olmaya geçmeleridir. Böyle bir rol değişikliği açısından OKY'lere çeşitli konularda "yönetim eğitimi" verilmesi son derece önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, OKY'lerin gelecekte sayılarının azalıp azalmayacağı, gelişen enformasyon teknolojisi ve diğer şartlar çerçevesinde rollerinin değişip değişmeyeceği, gelecekte ne tür roller üstlenecekleri konularının belirginliğe kavuşması bu konuda yapılacak çok sayıda çalışma ile ortaya çıkacaktır. Konu üzerinde yapılacak çalışmalar, OKY'lerin gelecekteki durumlarına uygun uzmanlık bilgi ve becerilerini geliştirerek geleceğe şimdiden hazırlanmalarına yardımcı olacaktır.

Kaynakça:

- Albrecht, Karl (1990) *Service Within: Solving the Middle Management Leadership Crisis*, Illinois: Business One Irwin.
- Alexander, Michael (1989) "Computers Will never Replace People." *Computerworld*, Mart C.23, S.12, s.64.
- Altany, David R. (1988) "Decision-making Trickles Down to the Troops." *Industry Week*, C.236, S.8, s.34.
- Ashmos, Donde P., John W. Hounker ve Reuben RmcDaniel Jr. (1998) "Participation as A a Complicating Mechanism: The Effect of Clinical Professional and Middle Manager Participation on Hospital Performance", *Health Care Management Review*, C.23, S.4, s.7.
- Beard, David. (1993) "Learning to Change Organisations", *Personnel Management*, C.25, S.1, s.32.
- Bournois, Frank ve Yves-Frédéric Livian (1997) "Managers, 'Cadres', Leitende Angestellte': Some Landmarks About managerial Group Titles and Definitions." in *Middle Managers in Europe* (Editörler: Yves-Frédéric Livian ve John G. Burgoyne), London: Routledge Pub., ss.25-38.
- Brennan, Maire (1992) "Mismanagement and Quality Circles: How Middle Managers Influence Direct Participation", *Management Decisions*, C.30, S.6, s.35.
- Brown, Tom (1992) "Gray-Cloud Managers", *Industry Week*, C.241, S.19, s.71.
- Donolon, J.P. (1989) "Speak to me, Janet", *Chief Executive (US)*, S.54, s.50.
- Dopson, Sue, Anne Risk ve Rosemary Stewart (1992) "The Changing Role of the middle Manager in the United Kingdom", *International Studies of Management and Organization*, C.22, S.1, s.40
- Eccles, Tony (1994) "Succeeding with Change: Imlementing Action-Driven Strategies", *Journal of Managerial Psychology*, C.9, S.3, s.VI
- Engel, Michael V. (1997) "The New Non-manager Managers", *Management Quarterly*, C.38, S.2, s.22.
- Humble, John (1994) "Middle Managers: New Purpose, New Directions." *Journal of Management Development*, C.13, S.3, s.15.

- Kaluzny, Arnold D. (1989) "Revitalizing Decision Making at the Middle Management Level", *Hospital and Health Services Administration*, C.34, S.1, s.39.
- Keiser, Thomas C. (1986) "The Rules of the Game Have Changed", *Training: the Magazine of Human Resources Development*, C.23 S.1, s.43.
- Kleindorfer, Paul.R., Howard C. Kunreuther ve Paul J. H. Schoemaker (1993) *Decision Sciences: An Integrative Perspective*, Cambridge, Eng: Cambridge University Press.
- Koçel, Tamer (1995) *İşletme Yöneticiliği*, (5. Baskı) İstanbul: Beta BYD AŞ.
- Kovach, Barbara E. ve James Parish (1988) "How to Lead Metamorphosis", *Training & Development*, C.42, S.12, s.40.
- Kufidu, Stella, Evgenia Petridu ve Dimitrios M. Mihail (1997) "The Nature of Middle Managers' Work in the Civil Service: The Case of Greece" in *Middle Managers in Europe* (Editörler: Yves-Frédéric Livian ve John G. Burgoyne), London: Routledge Pub., ss.93-103.
- Lam, Simon S. K. (1996) "Total Quality Management and Its Impact on Middle Managers and Front-Line Workers", *Journal of Management Development*, C.15, S.7, s.37.
- Likert, Rensis (1932) *A Technique for the Measurement of Attitudes*, New York: Arc. Psychol.
- Livian, Yves-Frédéric (1997) "Middle Managers in Management Thinking: Crucial ... and Absent." in *Middle Managers in Europe* (Editörler: Yves-Frédéric Livian ve John G. Burgoyne), London: Routledge Pub., ss.1-24.
- MacMillan, Ian C. ve William D. Guth (1986) "Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest", *Strategic Management Journal*, C.7, S.4, s.313.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric Theory* (2nd Ed.), New York: McGraw Hill.
- Nutt, Paul C. (1990) "Strategic Decisions Made by Top Executives and Middle Managers With Dana and Process Dominant Styles", *Journal of Management Studies*, C.27, S.2, s.173.
- Oates, David (1992) "Too Much Round the Middle", *Accountancy*, C.110, S.1189, s.39.
- Ormrod, John (1993) "Decision Making in Health Service Managers", *Management Decision*, C.31, S.7, s.8.

- Pinsonneault, Alain ve Kenneth L. Kraemer (1993) "The Impact of Information technology on Middle Managers", *MIS Quarterly*, C.17, S.3, s.271.
- Procter, Stephen; Graeme Currie ve Helen Orme (1999) "The Empowerment of Middle Managers in A Community Health Trust: Structure, Responsibility and Culture: Empowerment", *Personnel Review*, C.28, S.3, s.242.
- Schilit, Warren Keith (1987) "Upward Influence Activity in Strategic Decision Making: Middle Level Managers' Abilities in Various Settings to Influence Policy Changes", *Group & Organization Studies*, C.12, S.343, s.343.
- (1987) "An Examination of the Influence of Middle-Level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions", *Journal of Management Studies*, C.24, S.24, s.271.
- (1990) "A Comparative Analysis of Strategic Decisions", *Journal of Management Studies*, C.27, S.5, s.435.
- Segal, Jean-Piere (1997) "Middle Management in Crisis: Who Should be Blamed ?" in *Middle Managers in Europe* (Editörler: Yves-Frédéric Livian ve John G. Burgoyne), London: Routledge Pub., ss.78-92.
- Simon, A. Herbert (1966) *Administrative Behaviour: A Study of Decision Making Process in Administration Organization* (2nd Ed.), New York: The Free Press.
- Targowski, Andrew (1989) "The Flattening of Middle Management in the Computer-based Environment", *Information Executive*, C.2, S.2, s.47.
- Van Gils, Maarten Rudolf (1997) "Middle Management, Communication and Organization Change." in *Middle Managers in Europe* (Editörler: Yves-Frédéric Livian ve John G. Burgoyne), London: Routledge Pub., ss.39-58.
- Vouz, Fotis, John G. Burgoyne ve Yves-Frédéric Livian (1997) "Trends in European Middle Management" in *Middle Managers in Europe* (Editörler: Yves-Frédéric Livian ve John G. Burgoyne), London: Routledge Pub., ss.53-77.
- Watson, Hugh J.. "Systems for Executives", *Computerworld*, C.23, S.41, s.SR27.
- Whiterspoon, Robert ve Randall P. White "Executive Coaching: What's in It for You?", *Training and Development*, C.50, S.3, s.14

Notlar:

¹ Dopson, Risk ve Stewart (1992) OKY'lere olan ihtiyacın azalması nedeniyle sadece OKY'lerin sayısında bir azalmanın söz konusu olmadığını, aslında bu azalmanın işletmelerdeki genel küçülme (downsizing) eğilimiyle alakalı olduğunu ve diğer hiyerarşik kademeleri de kapsadığını ileri sürmektedir.

² Pinsonneault ve Kraemer (1993) enformasyon teknolojisinin OKY'lerin sayısında bir azalmaya neden olacağı yönündeki yaygın görüşe ters kanıtlar elde etmişlerdir. Buna göre tezat bulgular söz konusudur: Enformasyon teknolojisi OKY'lerin sayısında artma veya azalmaya neden olabilmektedir. Karar alma süreci merkezileştiğinde, üst yönetim OKY'lerin sayısını azaltmak için enformasyon teknolojisine müracaat etmekte, karar alma süreci adem-i merkezi hale geldiğinde enformasyon teknolojisi OKY'lerin sayısında artışa neden olmaktadır.

³ Vouzas, Burgoyne ve Livian (1997) bu modeli çeşitli kuruluşlarda test etmişlerdir.

⁴ Sosyal bilimlerde genel olarak % 75 ve üzerindeki güvenilirlik değerleri kabul edilebilir görülmesine rağmen, Nunnaly (1978) ilk defa yapılan anketlerde % 60 ve üzerindeki değerlerin de uygun olabileceğini ifade etmiştir.

⁵ 1-5 arasında skorlama yöntemi Rensis Likert (1932: 140-155) tarafından geliştirilmiştir ve bu ölçekte yer alan değerlendirmeyi tek bir toplam skora indirgemeyi amaçlamaktadır.

⁶ Karşılaştırmada katılımcıların karar alma sürecinde yer alan; sorunun farkına varma, bilgi toplama, bilgileri analiz etme, sorunu tanımlama, sorunun nedenlerini belirleme, alternatif oluşturma, analiz gibi konuları ifade edip etmedikleri dikkate alınmış ve bilgi düzeyleri yorumlanmıştır.