

YÖNETİMDE KARAR VERME VE PROBLEM ÇÖZME

Prof. Dr. Hikmet TİMUR(*)

GİRİŞ

Özellikle üst yönetim tarafından verilen kararlar işletmelerin hayatında önemli bir yer işgal eder. Esasen, yönetim konusunda uzmanlaşmış birçok yazarın da ifade ettiği gibi yönetimin temelini karar verme oluşturur. Nitekim yönetim; planlama, örgütlenme, personel bulma, yönlendirme, koordinasyon, denetim ve benzeri yönetim işlevlerini yerine getirirken sürekli olarak karar verme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Diğer bir anlatımla yönetici, yönetsel işlevlerini karar verme yoluyla yerine getirir.

Herbert Simon'a göre yönetimin karar verme süreci üç aşamadan oluşur. Bunlardan birincisi, karar vermeyi gerektirecek bir durumun olup olmadığını araştırmak. İkincisi verilecek kararlar ilgili alternatifler geliştirmek. Üçüncüsü ise, geliştirilen alternatiflerden bir tanesini seçmek(1). Yönetsel karar verme ile yönetsel olmayan karar verme arasındaki en bariz fark, yönetsel karar vermenin yukarıda sıralanan üç aşamadan oluşmasıdır. Halbuki yönetsel karar vermede kişi önüne sürülen alternatiflerin bir tanesini seçmektedir. Alternatif geliştirmedeği gibi alternatif geliştirmeye değer bir durumun olup olmadığına da karar vermemektedir.

Yönetimin bir bilim mi, yoksa bir sanat mı olduğu sürekli olarak tartışılmaktadır. Eğer yöneticiler sezilerinin etkisi altında kalarak karar veriyorlarsa o zaman yönetimin sanat yönü ağır basıyor demektir. (2) Esefle ifade etmek gerekir ki yöneticiler bir çok konularda somut verileri dikkate almaksızın sadece sezilerinin ve duygularının etkisi altında kalarak karar vermekte ve hiç bir şey bunları bu kararlarından alıkoymamaktadır. Geogre Odiorne'ye göre sezi ve duyguların etkisi altında karar verme yöneticileri olayın tümünü görmekten alıkoymakta ve kararların isabet oranını menfi yönde etkilemektedir.(3)

I. KARAR VERMENİN TANIMI ve ANLAMI

Karar verme bir dizi rasyonel alternatifler arasından bir tanesini seçme olarak tanımlanabilir.(4) Burada sözü edilen "rasyonel" kelimesi çok elastik bir kelimedir. Çünkü bir kişi için rasyonel olan bir husus bir diğer kişi için rasyonel addedilmeyebilir.

(*) H.Ü. İ.İ.B.F., İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

(1) Herbert Simon, *The New Science of Management Decision*, (New York: Harper and Row, 1960) s.2.

(2) Leslie W. Rue, Lloyd L. Byars, *Management Theory and application* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin INC.) S. 52.

(3) George S. Odiorne, *Management and The Activity Trap*, (New York: Harper and Row, 1974), S. 128 - 129.

(4) Ricky W. Griffin, *Management* (Lawrenceville, New Jersey: Houghton Mifflin Company, 1984) S. 197.

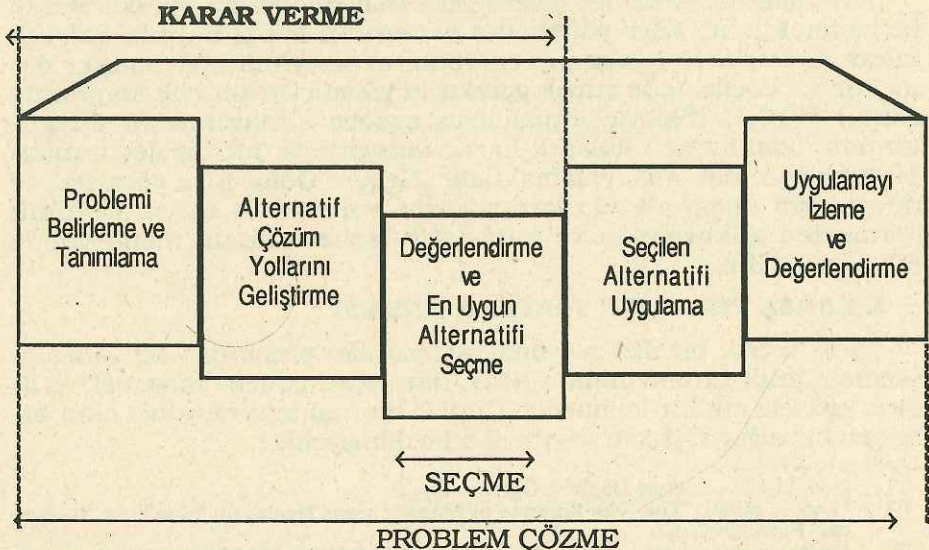
Karar verme ile ilgili olarak yukarıda yapılan tanımın tam anlamıyla anlaşılabilmesi için "**karar verme**" ile "**problem çözme**" arasındaki farkın açık bir şekilde ortaya konulması gerekir. Eğer yöneticinin karşı karşıya kaldığı problemin tek bir çözüm yolu var ise orada karar verme diye bir şey sözkonusu değildir. Çünkü yöneticinin görevi problemi çözmek için çözüm yolunu bulmak olacaktır. Eğer yöneticinin karşı karşıya kaldığı sorun ya da problemi çözmek için birden ziyade çözüm yolu ya da alternatif var ise, yönetici bu çözüm yollarından ya da alternatiflerden birini seçmek, yani karar vermek durumu ile karşı karşıya kalacaktır.

Yukarıdaki açıklamalardan da açıkça anlaşılmaktadır ki problem çözme ile karar verme arasındaki en bariz fark problem çözenin amacı doğru çözümü bulmaktır. Karar vermenin amacı ise problemin çözümü için geliştirilen ya da ileri sürülen alternatiflerden problemin çözümüne en uygun olanını seçmektir.(5)

John R. Schermerhorn, JR., aşağıda bulunan Şekil - 1 'de görüldüğü üzere karar verme, seçme ve problem çözmeyi birbirlerinden bariz bir şekilde ayırt etmektedir. Schermerhorn beş aşamadan oluşan karar verme ve problem çözümü sürecinin ilk üç aşamasını oluşturan 1 - problemi belirleme ve tanımlama, 2 - alternatif çözüm yollarını geliştirme, 3 - geliştirilen alternatif çözüm yollarını değerlendirme ve problemin çözümüne en uygun alternatifi seçme kısmını "karar verme" olarak telakki etmektedir.

Şekil-1

Karar verme ve Problem Çözme Süreci



KAYNAK: John R. Schermerhorn, Jr., **Management for Productivity**, (New York: John Wiley and sons, 1984), S. 68

(5) Üstteki kaynak

Karar verme ve problem çözme sürecinin yalnız üçüncü aşamasını oluşturan geliştirilen alternatif çözüm yollarını değerlendirme ve problemin çözümüne en uygun alternatifi seçmeyi ise "seçim" olarak adlandırmaktadır. Karar verme ve problem çözme sürecinin tüm aşamalarını kapsamına alan 1 - problemi belirleme ve tanımlama, 2 - alternatif çözüm yollarını geliştirme, 3 - geliştirilen alternatif çözüm yollarını değerlendirme ve problemin çözümüne en uygun alternatifi seçme, 4 - seçilen alternatifi uygulama, 5 - uygulamayı izleme ve değerlendirme kısmını ise "problem çözme" olarak kabul etmektedir.

II. KARAR VERMENİN BOYUTLARI

a. Her yönetici, örgütte işgal ettiği mevkin ona yüklediği görevleri yerine getirmek ve verdiği yetkileri gerektiğinde kullanmak amacıyla istese de istemese de karar verme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Ancak, her yöneticinin örgütte işgal ettiği mevki ile işgal ettiği mevkin onna yüklediği görevler ve yetkiler farklı olduğundan bunların verecekleri kararların içerik ve kapsamı da farklı olacaktır.

b. Yöneticinin karar vereceği konularda başkaları çok önemli ya da yakından ilgili bilgilere sahip olabilirler. Bu nedenle yöneticilerin karar vermeden önce örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklarla yoğun bir ilişki içerisine girmek suretiyle gerekli tüm bilgileri toplamaları ve bu bilgilerin ışığı altında karar vermeleri halinde verilecek kararın isabet oranı artar.

c. Yöneticinin vereceği karar örgütün bütünün ya da bir çok birimini yakından ilgilendirebilir. Bu nedenle yöneticilerin, karar vermeden önce verilecek kararın ilgi alanına giren birim ya da birimlerin kişi ya da kişilerin muhtemel reaksiyonlarını dikkate alarak kendilerini o konuda hazırlıklı kılmaları yararlı olur.

d. Yöneticilerin verdikleri kararlar genellikle başkaları tarafından uygulanır. Bu husus da açıkça göstermektedir ki yöneticilerin verdikleri kararların uygulamadaki başarısı uygulayıcıların karara tam destek verip ya da vermemeleri ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, verilen kararların altında yatan tüm saiklerin ayrıntılı bir şekilde uygulayıcılara anlatılması ve onların tam desteğinin sağlanması kararların uygulamadaki başarısının önşartıdır.(6)

III. KARAR VERME TARZI

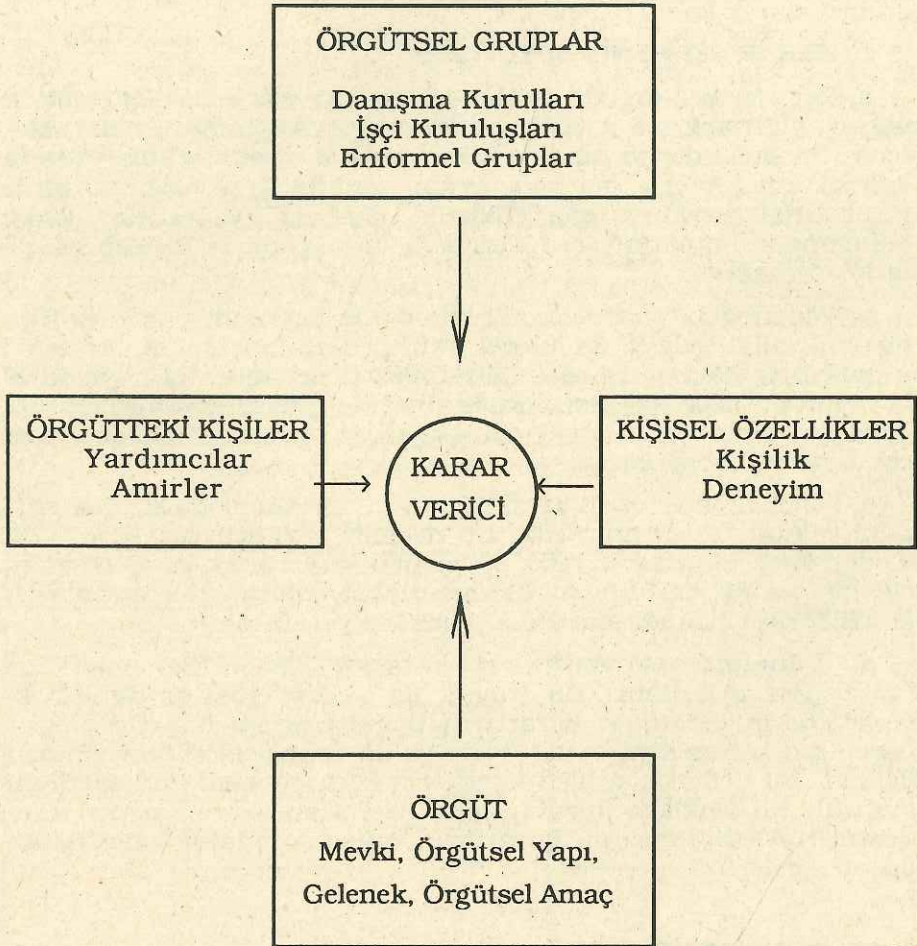
Yönetimde karar vermenin bireysel bir olay mı, yoksa örgütsel bir olay mı olduğu sürekli tartışılmaktadır. Diğer bir anlatımla, yönetici mi karar veriyor, yoksa yöneticinin içinde çalıştığı organi-

(6) John R. Schermerhorn, JR., *Management for Productivity*, New York John Wiley and sons, 1984), S. 67.

zasyon mu karar veriyor. Aşağıda bulunan Şekil - II'den de anlaşılacağı üzere karar, esasen yönetici tarafından verilmekle beraber yöneticinin verdiği karar organizasyonel bir çerçeve içerisinde verildiğinden organizasyondan gelen çeşitli baskı grupları ile dış çevre bu kararı bu büyük ölçüde etkilemektedir.

Şekil - II

Örgütsel Ortamda Karar Vermeye Etki Eden Faktörler



KAYNAK: Leslie W. Rue, Lloyd L. Byars, **Management Theory and Application**, (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, INC, 1980) S. 67

VI. KARAR VERME ORTAMI

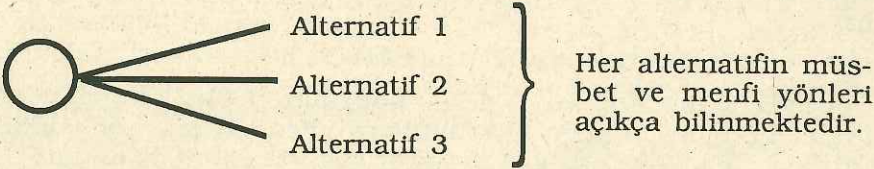
Örgütlerde yöneticiler belirlilik, risk ve belirsizlik olmak üzere üç değişik ortamda karar verirler.

1. Belirlilik Ortamında Karar Verme

Aşağıda bulunun Şekil - III'te de görüldüğü üzere eğer yönetici içinde bulunduğu duruma çözüm getirecek alternatifleri ve her alternatifinde müsbet ve menfi yönlerini açıkça biliyor ise karar vermede belirlilik ortamının varlığından söz edilir. (7)

ŞEKİL - III

Belirlilik Ortamında Karar Verme



Örneğin, örgütte bir yöneticiye nakit fazlasını iyi bir şekilde değerlendirme görevinin verildiğini farzedelim. Yaptığı araştırma sonucu yöneticinin aşağıda sıralanan üç alternatifini saptadığını düşünelim. Bu alternatiflerden ilki olan bir banka, nakit fazlasına, aylık %40 oranında faiz veriyor, fakat gerektiğinde paranın çekilebilmesi için en az 24 saatlik ihbar süresini şart koşuyor. İkinci alternatif olan bir kredi kuruluşu, aylık %45 faiz veriyor, ancak gerektiğinde paranın çekilebilmesi için en az bir aylık ihbar süresi istiyor, alternatiflerden üçüncüsü olan bir kredi kuruluşu ise nakit fazlasına aylık %50 faiz veriyor, ancak paranın altı aydan önce çekilmesi halinde %8 oranında ceza uygulamayı şart koşuyor.

Yukarıdaki örnekten de anlaşılacağı üzere her bir alternatifin müsbet ve menfi noktaları açıkça belli olduğundan, burada yönetici belirlilik ortamında karar vermiş olacaktır.

Ancak örgütlerde çok az karar belirlilik ortamında verilmektedir. Çünkü sık sık değişen mevzuat ve para piyasası ile ilgili düzenlemeler ortamın belirlilik oranını büyük ölçüde etkilemektedir.

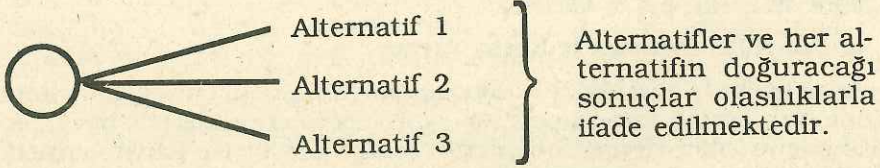
2) Risk Ortamında Karar Verme

Aşağıda Şekil - IV'de de görüldüğü üzere eğer yönetici içinde bulunduğu duruma çözüm getirecek alternatifleri ve bunların doğuracağı sonuçları olasılıklarla ifade ediyorsa karar vermede risk ortamının varlığından söz edilir.(8)

(7) Griffin, a.g.e., S. 199.

(8) Üstteki kaynak, S. 200.

ŞEKİL - IV
Risk Ortamında Karar Verme

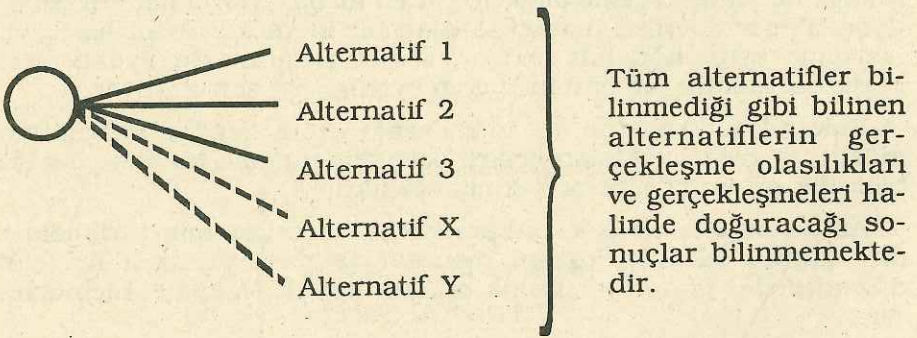


Yönteminde kararlar genellikle risk ortamında verilir. Risk ortamında karar verilirken üzerinde durulması gereken en önemli nokta her bir alternatife ilişkin olasılıkların iyi bir şekilde hesaplanması ve hesaplama sonuçlarının ışığı altında kararın verilmesidir.

3) Belirsizlik Ortamında Karar Verme

Aşağıda bulunan Şekil - V'de görüldüğü üzere tüm alternatifler bilinmediği gibi, bilinen alternatiflerin gerçekleşme olasılıkları gerçekleştiği takdirde ne gibi sonuçlar doğuracağını da tahmin edilememesi durumunda karar vermede belirsizlik ortamının varlığından söz edilir. Belirsizlik ortamı genellikle organizasyonların komplike yapılarından ve içerisinde varlıklarını sürdürdükleri çevrenin dinamikliğinden kaynaklanmaktadır.(9)

ŞEKİL - V
Belirsizlik Ortamında Karar Verme



V. KARAR VERME ve PROBLEM ÇÖZMEDE SÜREÇ

Karar verme ve problem çözümede izlenmesi gerekli süreci ya da aşamaları beş başlık altında toplamak mümkündür.

(9) Üstteki kaynak, S. 201

1) Karar Vermeyi Gerektirecek Bir Durumun Varlığını Saptama (Problemi belirleme ve tanımlama)

İşletme içerisinde ya da işletmenin faaliyetini sürdürdüğü çevrede meydana gelen bazı olaylar ya da bazı göstergelerden karar vermeyi gerektirecek bir durumun varlığını saptama karar verme ve problem çözme sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Örneğin, bir makina aksamı kırıldığı zaman yönetici bu kırılan aksamın ya tamir edilmesine ya da yenisi ile değiştirilmesine karar vermek zorunda kalacaktır. Aynı şekilde, personelin işe giriş ve işten ayrılış oranında meydana gelen artışı gören yönetici bu sorunu çözüme bağlamak amacıyla bir ya da bir dizi karar vermek durumunda kalacaktır.

Eğer karar verici durumunda olan kişi, eğer yukarıda sıralanan ya da bunlara benzer konularda hazırlıklı olursa beklenmeyen bir durum ile hazırlıksız bir şekilde karşı karşıya kalmaz. Esasen, etkili yönetim karar vermeyi gerektiren durumu önceden tahmin eden ve bu nedenle hazırlıksız yakalanmayan yönetimdir. Örneğin, International Harvester 1980 yılında 397, 1981'de ise 393 milyon Dolar zarar etti. Bu zararın temel nedeni otomobil işçilerinin altı aylık grevi ve daralan pazar payı idi. Karar verici durumunda olanlar, eğer grevin doğuracağı bu zararı daha önceden tahmin etmiş olsalardı ve finansal raporları daha dikkatli bir şekilde inceleselerdi işçilerin taleplerine daha olumlu davranmak suretiyle zararı büyük ölçüde önleyebilirdi.(10)

Karar vermeyi gerektirecek problemi belirleme ve tanımlama, karar verme ve problem çözmenin temelini oluşturur. Bu nedenle problemin belirlenmesinin ve tanımlanmasının doğru olarak yapılması gerekir. Yanlış belirlemeler ve tanımlamalar yöneticilerin yanlış kararlar vermelerine neden olur.

a) Problem Göstergeleri

Aşağıda sıralanan nedenler ya da göstergeler bir problemin varlığının açık delilleridir.(11)

- aa. Gerçekleşen performans ile geçmişte gerçekleşmiş olan performans arasındaki farklılık.
- bb. Gerçekleşen performans ile planlanan performans arasındaki farklılık.
- cc. Personelden ve çevreden elde edilen bilgiler.
- dd. Rakip firmaların performansları.

b) Problem Çeşitleri

Yönetimin karşılaştığı problemleri "rutin problemler - rutin olmayan problemler" ile "beklenen problemler - beklenmeyen problemler" olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

(10) Üstteki kaynak, S. 206.

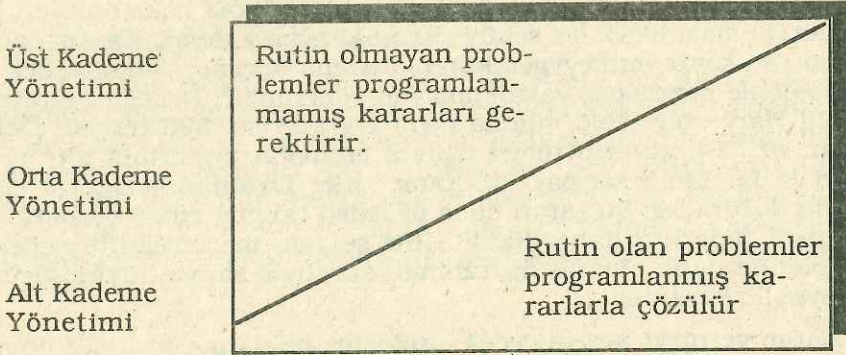
(11) Schermerhorn, a.g.e., S. 74-75.

aa) Rutin ve Rutin Olmayan Problemler

Aşağıda bulunan Şekil-VI'dan da anlaşılacağı üzere rutin problemler belirli zaman aralıkları ile ortaya çıkan problemlerdir. Bu problemler programlanmış kararlarla çözüme bağlanır. Diğer bir anlatımla rutin problemler geçmişte sık sık ortaya çıkmış problemlerdir. Bu problemlerin çözümü amacıyla verilmiş ve başarılı olduğuna inanılan kararlar bu tür problemlerin tekerrür etmesi halinde aynen uygulanır.

ŞEKİL - VI

Rutin ve Rutin Olmayan Problemler



Rutin olmayan problemler, yöneticinin daha evvel hiç karşılaşmadığı problemlerdir. Bunun doğal sonucu olarak yönetimin bu tür problemlerin çözümü konusunda hiç bir deneyimi olmadığı gibi bilgi birikimide mevcut değildir. Bu nedenle yönetimin bu tür problemlerin çözümü yolunda karar verebilmesi için bir hayli araştırma ve inceleme yapması gerekir.

Diğer bir anlatımla, daha önceden ortaya çıkmamış olmaları nedeniyle bu tür problemlerin programlanmış kararlara çözümü mümkün değildir.

Yukarıda bulunan Şekil-VI'da da görüldüğü üzere üst yönetimin verdiği kararlar daha çok rutin olmayan problemlerin çözümüne ilişkin kararlardır. Bu nedenle üst yönetimin verdiği kararlar genellikle programlanmamış kararlardır. Alt yönetimin verdiği kararlar ise daha çok rutin problemlerin çözümüne ilişkin kararlardır. Bu nedenle alt yönetimin verdiği kararlar daha çok programlanmış kararlardır.

bb) Beklenen ve Beklenmeyen Problemler

Eğer yönetici ileride bir problemin karşısına çıkacağını tahmin ediyorsa buna beklenen problem denir. Örneğin, yılın belli dönem ya

da dönemlerinde personelin ücretine yapılacak zam oranları, personelden gelecek yükseltme talepleri beklenen problemleri arasında yer alır.

Eğer yönetici daha önceden tahmin etmediği problem ya da problemlerle karşı karşıya kalırsa buna beklenmeyen problem ya da problemler denir. Bu tür problemler genellikle bir kriz yaratırlar. Çünkü yönetim, bu tür problem ya da problemlerin ortaya çıkacağını ne düşünmüş, ne de tahmin etmiştir. Ortaya çıkması onda bir şok etkisi yapmakta, yöneticiyi strese sokmaktadır. Daha önceden örneğinin bulunmaması ve yöneticinin de bu yüzden bu konuda deneyimli olmaması nedeniyle bu tür problem ya da problemlerin çözümüne ilişkin karar ya da kararlar ayrıntılı bir araştırma ve değerlendirme sonucu verilebilecek kararlardandır.

c) Problemin Belirlenmesine Engel Olan Etmenler

Yukarıda açıkça ifade edildiği üzere karar verme sürecinde ilk aşamayı problemin doğru bir şekilde belirlenmesi ve tanımlanması oluşturmaktadır. Problemin belirlenmesinde ve tanımlanmasında yapılacak hata verilecek kararın da hatalı olmasına ve buna bağlı olarak problemin çözümüne ilişkin isabetli bir sonucun alınmamasına neden olacaktır.

Problemin doğru bir şekilde belirlenmesine engel olan üç temel etmen vardır. Bunlar sırasıyla (12)

- aa) Problemi ya çok dar ya da çok geniş olarak belirlemek.
- bb) Sebepler yerine sonuçlar üzerinde durmak.
- cc) İlgililerin ortaya çıkan problemleri kendi ilgi alanları açısından değerlendirmeleri.

2) Alternatif Çözüm Yollarının Geliştirilmesi

Karar verme ve problem çözme sürecinin ikinci aşamasını belirlenen ya da tanımlanan problemin çözümüne ilişkin alternatif çözüm yollarının geliştirilmesi oluşturmaktadır. Verilecek karar ne kadar önemli ise alternatif çözüm yollarının geliştirilmesine de o kadar çok önem verilmelidir. Örneğin, Union Carbide genel merkezini New York şehrinin dışına çıkarmaya 1976 yılında karar verdi. Ancak 2 yıllık yoğun bir araştırmadan sonra yeni genel merkez yeri olarak Danbury Connecticut'ı seçti. (13)

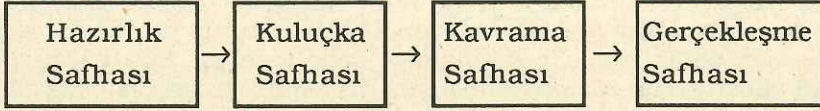
Belirlenen ve tanımlanan problemin çözümüne ilişkin alternatif çözüm yollarının geliştirilmesi doğal olarak yaratıcılığı gerektirir. Ortaya çıkan problemin çözümüne ilişkin karar vermek durumunda olan kişilerin yaratıcılığı ne kadar fazla ise o kadar fazla alternatif üretebilirler.

Aşağıda bulunan Şekil-VII'de de görüldüğü üzere yaratıcı bir fikrin oluşması yada yaratıcı bir alternatifin geliştirilmesi süreci dört evreden oluşmaktadır.

(12) Üstteki kaynak, S. 78-79.

(13) Walter McQuade, "Union Carbide takes the woods" Fortune, Aralık 13, 1982, S. 164-174.

ŞEKİL- VII
Yaratıcılık Süreci



KAYNAK: Griffin, a.g.e., S. 215

Yaratıcılığı bireysel ve grup yaratıcılığı olmak üzere iki kısımda incelemek mümkündür.

a) Bireysel Yaratıcılık

Bireysel yaratıcılığın geliştirilebilmesi için aşağıda sıralanan engellerin mutlaka aşılması ve buna bağlı olarak bireylere rahatça hareket edebilecekleri bir ortamın sağlanması gerekir.

aa) Kültürel Engeller

Bazı tutkular ve gelenekler bireylerin olaylara alışılmışın dışında başka bir açıdan bakmalarını engellemektedir. Bireylerin olaylara alışılmışın dışında başka bir açıdan bakmalarını saldırmak onlara baskı yapan ve alışılmışın dışında düşünmelerini ve hareket etmelerini engelleyen bazı tabu ve geleneklerden arındırılmaları ile mümkündür.

bb) Duygusal Engeller

Bazı kişiler hata yapmak, alay konusu olmak ya da kritik edilme korkusuyla fikirlerini rahatlıkla ifade edememektedirler. Bu durum ise onların yaratıcılığının önüne çekilmiş büyük bir settir. Bu gibi kişilerde yaratıcılığın geliştirilebilmesi yukarıda sıralanan korkulardan arındırılmaları ile mümkündür.

cc) Fikrini İfade Edememekten Doğan Engeller

Yaratıcılığı engelleyen bir diğer husus da kişilerin duygularını ve düşüncelerini ilgililere gereği gibi ifade edememelerinden kaynaklanmaktadır. (14)

Yukarıda sıralanan engeller bireysel yaratıcılığı olumsuz yönde etkileyerek, problemin çözümüne ilişkin alternatif çözüm yollarının geliştirilmesine ve buna bağlı olarak isabetli bir çözüm yolunun bulunamamasına neden olmaktadır.

b) Grup Yaratıcılığı

Yöneticiler, tanımlanan ve belirlenen problemin çözümüne

(14) Schermerhorn, a.g.e, S. 80

ilişkin alternatif geliştirme konusunda grup yaratıcılığında büyük ölçüde yararlanabilirler. Grup yaratıcılığını arttırma konusunda geliştirilen tekniklerin başında **beyin fırtınası** tekniği yer almaktadır.

Beyin fırtınası tekniğinde beşden az, ondan fazla olmamak kaydıyla bir grup insan alternatif üretmek amacıyla bir araya getirilir. Gruba dahil olan üyelerin, herhangi bir korku, baskı ve tenkit altında kalmaksızın fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmelerini sağlamak ve mümkün mertebe fazla alternatif geliştirmelerini temin etmek amacıyla beyin fırtınası tekniğiyle ilgili olarak aşağıda sıralanan kurallar konmuştur. (15)

- aa) Gruptan ya da grup üyelerinde ne kadar garip ve olağan dışı olursa olsun mümkün mertebe fazla alternatif geliştirmeleri istenir.
- bb) İleri sürülen alternatifler grup ya da grubun hiçbir üyesi tarafından eleştirilmeyeceği ya da alay konusu yapılmayacağı şart koşulur.
- cc) Grup ya da grup üyeleri tarafından ileri sürülen alternatiflerin grup ya da grubun diğer üyeleri tarafından daha da geliştirilmesi ya da ileri sürülen birkaç alternatifin birleştirilerek yeni bir alternatif şeklinde sunulması teşvik edilir.

Araştırma sonuçları, beyin fırtınası tekniğinin grupta tartışmanın başlatılması ve çok yararlı alternatiflerin geliştirilmesi konularında bir hayli yararlı olduğunu göstermiştir.

3) Geliştirilen Alternatif Çözüm Yollarının Değerlendirilmesi ve En İyi Alternatifin Seçilmesi

Karar verme ve problem çözme sürecinin üçüncü aşamasını belirleyen ve tanımlanan problemin çözümüne ilişkin olarak geliştirilen alternatiflerin değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre problemin çözümüne en uygun olan alternatifin seçilmesi oluşturmaktadır. Alternatiflerin değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarından elde edilen bilgilerin ışığı altında problemin çözümüne en uygun alternatifin seçilmesi karar vermenin temelini oluşturmaktadır. Çünkü; karar verme sürecinin bu aşamasına kadar yapılan bütün çalışmalar hazırlık mahiyetinde idiler. İşte karar verme sürecinin bu aşamasında yönetici gerçek anlamda kararını vermektedir. (16)

Karar verme sürecinin üçüncü aşamasında problemin çözümüne ilişkin olarak geliştirilen her alternatif yapılabilirlik, tatminkarlılık ve doğuracağı sonuçların katlanılabilir olup olmayacağı açılarından değerlendirilir. (17)

(15) Rue ve Byars, a.g.e., S. 307.

(16) Louis E. Bone, **Principles of Management**, (New York: Random House Business Division, 1981) S. 348

(17) Griffin, a.g.e., S. 207

Problemin çözümüne ilişkin olarak geliştirilen alternatiflerin iyi bir şekilde değerlendirilmesi, değerlendirmede kullanılacak kriter ya da kriterlerin çok iyi bir şekilde hazırlanması ile mümkündür.

Aşağıda Şekil - VIII'de A, B, C, D ve E diye adlandırılan alternatif tedarik firmalarının değerlendirilmelerinde kullanılmak üzere geliştirilen kriter (değerlendirme ölçeği) yer almaktadır. Şekil - IX'da ise geliştirilen bu kriterin ışığı altında alternatif tedarik firmalarının değerlendirme sonuçları görülmektedir. İncelenen değerlendirme sonuçları alternatif tedarik firması olarak "C"nin seçilmesine karar verilmesi gerektiğini açıkça sergilemektedir.

Yukarıda Şekil-I'de de belirtildiği üzere John R. Schermerhorn, JR., "karar verme", "seçme" ve "problem çözme"yi birbirlerinden bariz bir şekilde ayırt etmektedir. Beş aşamadan oluşan karar verme ve problem çözme sürecinin ilk üç aşamasını oluşturan; 1 - problemi belirleme ve tanımlama, 2 - alternatif çözüm yollarını geliştirme, 3 - geliştirilen alternatif çözüm yollarını değerlendirme ve problemin çözümüne ilişkin en iyi alternatifi seçme aşamalarından üçünü birlikte karar verme olarak görmektedir. (*) İşte karar verme sürecinin ilk üç aşamasını oluşturan John R. Schermerhorn, JR., unda "karar verme" olarak adlandırdığı bu aşamada yöneticileri; klasik karar verme ve davranışsal karar verme teorisinin varsayımları altında hareket eden yöneticiler olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür.

ŞEKİL - VIII

Alternatif Tedarik Firmalarının Değerlendirme Ölçeği

KRİTER	ÖNCELİK	AĞIRLIK (1 - 5)
Güvenirlilik	1	5
Ürün Çeşitliliği	2	4
ücret	3	4
Siparişlerin Teslimi		
İçin Verilen Süre	4	2
Firmanın merkez ya da şubesinin işletmeye yakınlığı	5	1

Kaynak: Rue ve Byars, a.g.e., S. 54

(*) Yukarıda sayfa 3'de belirtildiği üzere John R. Schermerhorn Jr., karar verme sürecinin yalnız üçüncü aşamasını oluşturan "geliştirilen alternatiflerden problemin çözümüne en uygun olanı seçmeyi", "seçme olarak adlandırmakta; karar verme sürecinin tüm aşamalarını kapsamına alan kısmını, yani 1 - problemi belirleme ve tanımlama, 2 - alternatif çözüm yollarını geliştirme, 3 - problemin çözümüne en uygun olan alternatifi seçme, 4 - seçilen alternatifi uygulama, 5 - uygulamayı izleme ve değerlendirmeyi ise problem çözme olarak kabul etmektedir.

ŞEKİL - IX**Alternatif Tedarik Firmalarının Değerlendirilmesi**

Ağırlık	5	4	4	2	1	
Kriter						
Alternatif	Güvenirlilik	Ürün	Ücret	Siparişin	Firma merkezinin	
Firmalar		Çeşitliliği		teslimi için	ya da şubesinin	TOPLAM
					yakınlığı	
A firması	6	7	8	3	6	102
B firması	7	4	5	8	5	92
C firması	9	3	9	8	5	114
D firması	4	6	7	3	7	85
E firması	3	6	6	4	7	78

Kaynak: Rue ve Byars, a.g.e., 54

a) Klasik Karar Verme Teorisi

Yukarıda "karar vermenin tanımı" başlığı altında karar vermeyi bir dizi rasyonel alternatifler arasından bir tanesini seçme olarak tanımlamıştık. İçinde bulunduğumuz asrın özellikle ilk yarısında karar verme konusunda ağırlığını hissettiren klasik karar verme teorisine göre rasyonel alternatiflerden kasıt, işletmenin ekonomik menfaatine en uygun olan alternatiftir. Bu teori taraftarlarının inancına göre yöneticiler karar verirken işletmenin ekonomik menfaatlerini ön planda tutarlar ve işletmenin ekonomik menfaati kendi pozisyonlarının elimine edilmesini gerektiriyorsa ona dahi karar verirler.

Esasen klasik karar verme teorisi, yöneticilerin tam bir belirlilik ortamında karar verdiklerini varsaymaktadır. Klasik karar verme teorisinin dayandığı varsayımları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- aa) Karar verici, karar vermeyi gerektiren durum hakkında tam bir malumata sahiptir.
- bb) Karar verici, karar vermeyi gerektiren duruma çözüm getirecek tüm alternatif çözüm yolları hakkında tam bir malumata sahiptir.
- cc) Karar verici, karar vermeyi gerektiren duruma çözüm getirecek tüm alternatif çözüm yollarını önem sırasına koyacak rasyonel bir sisteme sahiptir.
- dd) Karar vericinin, karar verirken izlediği amaç işletmenin ekonomik menfaatini ön planda tutmaktır.

b) Davranışsal Karar Verme Teorisi

Karar vermede klasik teorinin ileri sürdüğü ve inandığı rasyonellik ve işletmenin ekonomik menfaatinin ön planda tutulduğu noktasının karar vermeyi tam anlamıyla açıklamadığı hususu Herbert

A. Simon tarafından ileri sürülmüştür. (18) Klasik karar verme teorisinin aksine, davranışsal karar verme teorisi aşağıda sıralanan varsayımlardan hareket etmektedir.

- aa) Karar verici, karar vermeyi gerektiren durum hakkında tam bir malumata sahip değildir.
- bb) Karar verici, karar vermeyi gerektiren duruma çözüm getirecek tüm alternatifler konusunda tam bir malumata sahip değildir.
- cc) Karar verici, karar vermeyi gerektiren duruma çözüm getirecek alternatiflerden her birisinin nasıl bir sonuç doğuracağını muktedir olmadığı gibi, bilmeyi de pek arzulamamaktadır.

Herbert A. Simon, klasik teori taraftarlarının ileri sürdüklerinin aksine karar vericinin tam rasyonellikle değil, **sınırlı bir rasyonellikle** hareket ettiğini ileri sürmüştür. Simon'a göre, karar vericinin, değer yargıları, refleksleri, yetenekleri ve alışkanlıkları onun kararlarını büyük ölçüde etkiler. Aynı zamanda karar vericinin kararlarına ona verilen bilgi de önemli oranda etki etmektedir. Karar vericiye intikal ettirilen bu bilgiler büyük oranda tam bir bütünlük arzetyemeyeceğinden karar verici de bu tam bir bütünlük arzetyemeyen bilgilerin ışığı altında sınırlı bir rasyonellikle karar verme durumunda kalacaktır.

Kısaca, Simon'a göre, karar vericiler karar, karar verirken rasyonel davranmayı arzu ederler. Ancak onların **rasyonelliklerinin sınırlamaları** vardır.

Herbert A. Simon tarafından geliştirilen diğer bir kavram da **tatmin kavramı**dır. Karar vericiler, karar vermeden önce ayrıntılı araştırmalar yaparak en mükemmel alternatifleri sunmak yerine tatmin edici alternatifleri sunmakla yetinmektedirler ki bu da karar vericinin kararlarını etkilemektedir.

4) Seçilen Alternatifi Uygulama

Karar verme ve problem çözme sürecinin dördüncü aşamasını seçilen alternatifin uygulamaya konulması oluşturur. Seçilen alternatifin uygulamaya konulması bazı durumlarda kolay olmasına karşın, bazı durumlarda bir hayli güçtür. Örneğin, kuruluşun bir başka kuruluşu bünyesine alma kararının uygulamaya konulması oldukça zordur. çünkü, dublukasyona, emek ve malzeme kaybına meydan vermemek için yeni şirketle eski şirketin benzer faaliyetlerinin çok iyi bir şekilde birleştirilmesi ya da koordine edilmesi gerekir.

Seçilen alternatifin etkili bir şekilde uygulamaya konulabilmesi, bu konuda ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış **aksiyon, taktik ve uygulama planlarının** varlığına bağlıdır.

(18) Herbert A. Simon, **Administrative Behaviour**, 3. B. (New York: Free Press, 1976), S. 241

Seçilen alternatifin uygulamaya konulmasında göz önünde tutulması gerekli bir diğer husus da örgüt içinden ya da çevreden gelmesi muhtemel tepkilerdir. Bu ve benzeri muhtemel tepkilerin ayrıntılı bir şekilde hesaplanarak gereken savunma mekanizmalarının uygulamaya geçmeden önce hazırlanması gerekir.

5) Uygulamayı İzleme ve Değerlendirme

Karar verme sürecinin beşinci ve son aşamasını seçilen ve uygulamaya konan alternatifin izlenmesi ve izleme sonuçlarının değerlendirilmesi oluşturur. Eğer seçilen ve uygulanan alternatif beklenen sonucu doğuruyor ise karar vericinin seçmiş olduğu alternatifin isabetli olduğu kesinleşir. Eğer seçilen alternatif kendisinden beklenen sonucu vermezse karar verici, karar vermeyi gerektirecek durumun tanımının iyi yapılmadığı sonucuna varır ve karar verme sürecinde kullanılan bütün aşamaları yeniden gözden geçirmek zorunda kalır.

VI. ÖRGÜTLERDE KARARLARIN KARAR VERENLER AÇISINDAN TASNİFİ

Örgütlerde kararlar, karar verenler açısından bireysel kararlar, danışma yoluyla verilen kararlar ve grup kararları olmak üzere üç başlık altında toplanabilir.

1) Bireysel Kararlar

Bireysel kararlarda yönetici ya da yöneticiler başkalarının katkısı olmaksızın karar vermeyi gerektiren konulardaki bilgi ve malumatlarının ışığı altında karar verirler.

2) Danışma Yolu İle Verilen Kararlar

Danışma yolu ile verilen kararlarda yönetici ya da yöneticiler karar vermeyi gerektiren konu hakkında başkalarından bilgi toplarlar. Daha sonra başkalarından toplanan bu bilgilerin ışığı ve yorumu altında karar verirler.

3) Grup Kararları

Grup kararlarında yönetici ya da yöneticiler karar vermeyi gerektiren konu hakkında başkalarından bilgi ve malumat toplamının yanısıra onların karar vermeyi gerektirecek konu hakkındaki tüm tartışmalara ve sonuçta karar vermeye katılmalarını da talep ederler.

Başarılı yöneticiler bazen bireysel, bazen danışma yolu, bazen de grup kararları yolu ile karar verirler. Burada önemli olan husus, ne zaman, hangi yolun kullanılması gerektiğine karar vermektir.

a) Grup Kararı Verme Teknikleri

Grup karar verme yöntemini oluşturmak ve yönetmek için çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bu tekniklerin başlıcalarını delfi (delphi) tekniği ile nominal grup karar verme tekniği oluşturmaktadır.

aa) Delfi (Delphi) Tekniği

Bu teknik, karar vermeyi gerektiren konu hakkında uzman kişilerin fikirlerinden yararlanmak suretiyle karar vermeyi hedef-

leyen bir tekniktir. Bu teknikte, görüşlerine başvurulmuş uzmanların birbirlerinden habersiz olması ya da en azından birbirlerinin fikirlerinden habersiz olması gerekir. Bunun nedeni de uzmanların birbirlerinin fikirlerinden etkilenmelerini önlemektir. Bu tekniğin temelini karar vermeyi gerektirecek konu ile ilgili görüşleri alınan uzmanların bir kaç raund sonucu ortak bir görüşe ya da alternatif çözüm yoluna ulaşabilecekleri varsayımı oluşturmaktadır.

bb) Nominal Teknik

Bu teknikte, önce karar vermeyi gerektiren konuda uzman kişilerden oluşan bir grup oluşturulur. Delfi tekniğinin aksine grup bir odaya toplanır ve yönetici karar vermeyi gerektiren konuyu gruba ayrıntılı bir şekilde anlatır. Bundan sonra, grup üyelerinden öngördükleri çözüm yollarını bir kağıda yazmaları istenir. Daha sonra gruba dahil olan her üyeden geliştirdiği alternatifi ya da alternatifleri açıklaması istenir. Her grup üyesi tarafından açıklanan her alternatif ya da alternatifler grubun toplandığı odada bulunan siyah tahtaya yazılır. Gruba dahil olan her üyenin açıkladığı her alternatif ya da alternatifler grup üyeleri tarafından tartışılır ve daha sonra oya sunulur. En çok kabul gören alternatif, çözüm yolu olarak kabul edilir. Ancak yönetici burada grup kararını kabul ya da reddetme yetkisine sahiptir.

Unutmamak gerekir ki yönetici grup kararını tamamen reddederse katılımcıların ileride yapılacak bu tür toplantılara karşı güvenini sarsmış, ve yaratıcılıklarını da önlemiş olur.

Bireysel ya da danışma yoluyla karar verme yerine grup aracılığıyla karar vermenin bir dizi yarar ve sakıncaları vardır.

b) Grup Kararlarının Yararları

Grup kararlarının sağladığı yararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- aa) Çok kere grup çeşitli meslek mensuplarından oluşacağından karar vermeyi gerektiren durum hakkında daha fazla malumat ve bilgi toplanır.
- bb) Grubun daha fazla alternatif çözüm yolu geliştirme olasılığı vardır.
- cc) Grup yoluyla verilen kararların kurumda kabul görme olasılığı yüksektir.
- dd) Karar vermeye iştirak etmiş olmaları nedeniyle grup üyelerinin kararın altında yatan nedenleri kendi elemanlarına açıklamaları ve onları ikna etmeleri daha kolay olur.
- ee) Gruptan karar vermeyi gerektiren duruma en uygun kararın çıkma şansı daha yüksek olur.

c) Grup Kararlarının Sakıncaları

Grup kararlarının yukarıda sıralanan yararlarına karşın doğurduğu bir dizi sakıncalar vardır. Bu sakıncaları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- aa) Grupta karar verme süreci daha fazla zaman alır ve bu yüzden pahalıya mal olur.
- bb) Bir kişi grubu hakimiyeti altına alabilir.
- cc) Grup kararları bazen uzlaşmayı gerektirir.

VII. KARAR VERMEDE KULLANILAN YÖNTEM VE TEKNİKLER

Karar vermeyi gerektirecek probleme çözüm getirecek alternatiflerin geliştirilmesinde, geliştirilen alternatif çözüm yollarının değerlendirilmesinde yöneticiye destek sağlamak ya da yöneticinin karar vermeyi gerektirecek probleme daha sistemli ve mantıklı yaklaşmasını ve anlamasını sağlamak için bir dizi yöntem ve teknikler geliştirilmiştir. Bu yöntem ve teknikleri nicel yöntem ve teknikler ve nitel yöntemler olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

1) Nicel Yöntem ve Teknikler

Nicel yöntem ve teknikler, matematiksel ve istatistiksel tekniklere dayalı yöntemlerdir. Nicel yöntem ve tekniklerin tümünü burada belirtmek ve açıklamak mümkün olmadığından bu yöntem tekniklerin en yaygın uygulama alanına sahip olanlarından bazıları üzerinde kısaca durulacaktır.

a) Doğrusal Programlama Tekniği

Doğrusal programlama, belli bir amacı gerçekleştirmek için öngörülen kıt kaynakların rasyonel kullanımının sağlanmasına yardımcı olan bir tekniktir. Doğrusal programlamada, doğrusallık ilişkisi temel varsayım olarak kabul edilir.

b) Ulaştırma Modeli

Ulaştırma modeli, üretim merkezlerindeki ürünlerin tüketim merkezlerine ulaştırılmalarının toplam maliyetini minimum yapan optimal ulaştırma programını belirlemeyi amaçlayan bir tekniktir.

c) Pert Tekniği

Bir program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği olan PERT, karmaşık eylem, işlev ve ilişkiler dizisinin planlanması ve kontrolünde kullanılır.

d) Sıra Bekleme (Kuyruk Kuramı) Modeli

Sıra bekleme, bekleme hattı ya da kuyruk kuramı modeli, müşteri talebinin belirsiz olduğu durumlarda müşterilerin kuyrukta ya da bekleme hattında beklemesini mümkün merteye asgariye indirmek ve aynı zamanda müşteriye hizmet veren bölümün de boş beklemesi-

ni önlemek gibi birbirine karşıt iki bekleme biçimi arasında optimal bekleme zamanını belirlemeyi amaçlar. Çünkü her iki bekleme biçiminin ayrı ayrı vazgeçme maliyetleri vardır.

e) Simulasyon Tekniği

Simulasyon (benzetim) tekniği, en genel tanımıyla gerçeğin temsil edilmesi demektir. Bu teknik, karmaşıklığı nedeniyle bilgisayar kullanımını gerekli kılan bir tekniktir. Karar vericiler, simulasyon (benzetim) tekniğinden çok çeşitli biçimlerde yararlanabilirler. Örneğin, örgütlerde ya da işletmelerde bazı faaliyetleri gözlemek ya olanaksız ya da çok pahalıdır. Böyle durumlarda örgütün ya da işletmenin bir simulasyon modeli geliştirerek ve üzerinde deneyler yaparak örgütün ya da işletmenin sözkonusu faaliyetleri hakkında gerçek durumun işleyişini aksatmadan bilgi edinmesi mümkündür. Ayrıca, simulasyon tekniği ile farklı işletme politikalarının izlenmesi halinde ne gibi sonuçlar doğabileceği değerlendirilebilir.

2) Nitel Yöntemler

Nitel yöntemler, karar vermeyi gerektirecek duruma ilişkin fazla bir bilginin bulunmaması durumunda başvurulan yöntemlerdir. Nitel yöntemler arasında ön sırayı Delfi (Delphi) tekniği ile nominal teknik almaktadır. Bu tekniklerin her ikisi de grup karar verme tekniği olduklarından bunlarla ilgili ayrıntılı bilgi yukarıda "**grup karar verme tekniği**" başlığı altında verilmiştir.

SONUÇ

Karar verme, yönetimin temelini oluşturur. Nitekim yönetim, planlama, örgütlenme, personel bulma, yönlendirme, koordinasyon, denetim ve benzeri yönetim işlevlerini yerine getirirken sürekli olarak karar verme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır.

Karar verme bir dizi rasyonel alternatifler arasından bir tanesini seçme olarak tanımlanabilir. Karar verme ile problem çözmeyi birbirinden ayırt etmek gerekir. Yukarıda da belirtildiği üzere John R. Schermerhorn Jr., çok daha ileri giderek karar verme, seçme ve problem çözmeyi birbirinden kesin olarak ayırt etmektedir. Schermerhorn, Jr. beş aşamadan oluşan karar verme ve problem çözme sürecinin ilk üç aşamasını oluşturan 1 - problemi belirleme ve tanımlama, 2 - alternatif çözüm yollarını geliştirme, 3 - geliştirilen alternatifleri değerlendirme ve problemin çözümüne en uygun olanını seçme kısmını "**karar verme**" olarak telakki etmektedir.

Karar verme ve problem çözme sürecinin yalnız üçüncü aşamasını oluşturan "geliştirilen alternatiflerden problemin çözümüne en uygun olanını seçmeyi" ise "**seçim**" olarak adlandırmaktadır. Karar verme ve belirleme çözme sürecinin tüm aşamalarını kapsamına alan: 1 - problemi belirleme ve tanımlama 2 - alternatif çözüm yollarını geliştirme 3 - geliştirilen alternatif çözüm yollarını değerlendirme ve problemin çözümüne en uygun alternatifi seçme, 4 -

seçilen alternatifi uygulama, 5 - uygulamayı izleme ve değerlendirme kısmını ise "**problem çözme**" olarak adlandırmaktadır.

Kanaatimizce bu tasnif yerinde bir tasniftir. Çünkü, karar verme ve problem çözme sürecinin ilk aşamasını "**problemi belirleme ve tanımlama**" oluşturmaktadır. Bu nokta da açıkça göstermektedir ki bütün kararlar bir problemin çözümüne yöneliktir. Eğer ortada bir tercih varsa orada çözülmeyi bekleyen bir problem var demektir. Bu da doğal olarak karar vermeyi gerektirecektir.

Karar verme ve problem çözme sürecinin ikinci aşamasını oluşturan alternatif çözüm yollarının geliştirilmesi, üçüncü aşamasını oluşturan geliştiren alternatiflerin değerlendirilmesi ve problemin çözümüne en uygun olanının seçilmesi aşamalarında bir dizi teknik ve yöntemler kullanılmaktadır. Bu teknik ve yöntemlerin amacı, ortaya çıkan problemi çözmeye yardımcı olacak alternatif çözüm yollarının geliştirilmesinde ve geliştirilen alternatiflerin değerlendirilmesinde yönetime yardımcı olmaktır. Ancak, bu teknik ve yöntemlerin hiçbirisi yönetimin öngörü ve sezisinin yerini alamaz. Esasen, yönetimin önemini ve sanatsal yönüne de bu nokta oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

- BOONE, Louis E., **Principles of Management**, Random House Business Division, New York, 1981.
- GRIFFIN, Ricky W., **Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1984.
- MCQUADE, Walter., "Union Carbide Takes The Woods" **Fortune**, Aralık 13, 1982, S. 164-174.
- ODIORNE, George S., **Management and The Activity Trap**, Harper and Row, New York, 1974.
- RUE, Leslie W., ve BYARS, Lloyd L., **Management Theory and Application**, Richard D. Irwin INC., Homewood, Illinois, 1980.
- SARIASLAN, Halil., **Kaynak Dağılımında Doğrusal Programlama**, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 1986.
- SCHERMERHORN, John R. Jr., **Management for Productivity**, John Willey and Sons, New York, 1984.
- SIMON, Herbert A., **The New Science Management Decision**, Harper and Row, New York, 1960.
- **Administrative Behaviour**, 3.B., Free Press, 1976.

