

## HASTANE YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Metin ATEŞ\*

Kübra SEVİNDİ

### ÖZET

Şimdiki zaman ile gelecek zaman arasındaki değişim dünyası içinde gerek kişi gerekse yöneticiler, önceden saptanmış amaçlara ulaşmada sayısız ve değişik sorunlarla karşı karşıya kalır ki bu sorunların varlığı kişileri çözüm bulmaya ve karar vermeye zorlar. Eğer sağlığın temel taşı olan hastaneler bünyelerine öncelikle doğru yöneticileri alır ve bu yöneticiler aldıkları kararlarda isabetli olurlarsa, o kurum için başarı kaçınılmazdır. Dolayısıyla karar verme her yöneticinin geliştirmesi gereken en önemli özelliklerden birisidir.

Bu tez çalışmasında; yukarıda da bahsedildiği üzere profesyonel yöneticilikte önem kazanan hastane yöneticilerinin karar verme düzeylerinin tespit edilmesi ve karar vermeyi etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul ilindeki kamu hastanelerinin başhemşire ve hastane müdürlerinden karar verme ile ilgili olarak toplam altı bölüm ve elli iki sorudan oluşan anket sorularına yanıt vermeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin istatistiksel olarak değerlendirmesi yapılmış, bulgular yorumlanarak sorunlar ortaya konmuş ve bunlara dayanarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Karar verme, Hastane yönetimi, Hastane yöneticisi

### ABSTRACT

In the changing world between the past and the future both the person and the director in order to reach the goals having been determined in advance come across countless and various problems whose being forces them to find solutions and make decisions. If hospitals, which is the corner stone of health service, first of all choose the right directors and those directors are exact about the decision, then success is inevitable for that institution. Making decisions is one of the features that every director needs to improve.

In this thesis, as stated above the determination of the decision-making level of hospital directors which has come into question in professional directing is intended. For this, first of all the decision-making concept is discussed thoroughly and the organization structures of hospitals are examined. In the public hospitals of the city Istanbul head nurses and hospital directors were asked to take a survey consisting of totally six parts and fifty-two questions about decision-making. The data obtained was statistically valued, by interpreting symptoms problems were presented and based on those, conclusion was come to and suggestions were made.

**Keywords:** Make a decision, Hospital administration, Hospital directory

\* Doç. Dr. Metin Ateş, Beykent Üniversitesi Öğretim Üyesi

## 1. GİRİŞ

İnsan belli bir grup yaşamını devam ettiren sosyal bir varlıktır ve çevresine içgüdüsel tepkilerle uyum sağlayan bir varlık olmadığı için, yaşamının hemen her aşamasında karar verme eylemi gerçekleştirmektedir. Karar verme bireyin kendisini ve sosyal yapıyı anladığının ve içselleştirdiğinin bir sembolüdür. Çünkü karar verme bilgi ve duygusal açıdan yüksek farkındalık gerektiren bir süreçtir.

İnsanın davranış ve hareketlerini bir karara, önceden yapılmış bir takım düşünsel işlere dayanır. Bu düşünsel çalışma sonucu birey en iyi yol olduğuna inandığı alternatifi seçer. Dolayısıyla karar verme seçim ve tercih şeklinde ortaya çıkan bir sonuç niteliğinde olup, düşünsel çalışma ve çabanın bir ürünüdür.

Harekete geçmeden önce düşünce setlerinden sonuca ulaşılacağına inanılan bir karar verme süreci yaşanır ki bu süreçte duygular ve mantığa uygun olmayan tercihlerde yer alabilmektedir. Verilen kararın isabetli ve doğru olması, kurumun başarısı açısından önemlidir. Özellikle başlıca faaliyetleri yönetsel işler olan yöneticiler için, karar alma hemen her an baş başa kaldıkları bir durumu ifade eder. Bu nedenle yöneticiler için karar verme süreci ve karar çeşitleri konusunda bilgi sahibi olmanın önemi çok daha büyüktür.

Sağlık örgütlenmesi kilit noktada sayılabilecek kadar önemli bir yeri olan hastanelerde görevli bulunan üst düzey yöneticilerin yönetimle ilgili ya da kurumla ilgili çeşitli kararlar almak durumunda kalmaktadırlar. Bu kararların zamanında alınmış olmaması, zamanın kısıtlı oluşu, mevzuatın yetersizliği, kişilik özellikleri, karar ortamı gibi faktörlerde etkili olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında hastane yöneticilerinin karar verme düzeyleri önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı; İstanbul ilindeki Sağlık bakanlığına bağlı hizmet vermekte olan eğitim ve araştırma hastaneleri ile devlet hastanelerinin başhemşire ve hastane müdürlerinin yönetimle ilgili çeşitli kararların alınmasına ilişkin karar verme düzeylerini ve bunu etkileyen faktörlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla bu çalışma planlanmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde, sırasıyla önce ampirik literatürün bir değerlendirilmesi yapılmakta, sonrada çalışmanın yöntemi hakkında bilgi verilmektedir.

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

Karar, bir amaca ulaşabilmek için var olan olanak ve koşullara göre çeşitli olası eylem biçimlerinden en uygun görüneni seçmektir (Erdamar, 1985:45). Karar, bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında şuurlu olarak yapılan bir seçimdir (Yılmaz, 1995:99).

Karar verme eylemi anlık bir hadise gibi görünse de aslında bir sürecin sonucunun tamamı olarak tanımlanabilir. Karar verme işlevinde de böyle bir süreç bulunmaktadır. Karşılaşılan çeşitli sorunları çözmek için, karar vermek amacı ile yapılan çeşitli eylem ve işlemler karar verme sürecini oluşturur. Evrensel bir karar verme süreci yoktur. Karar türüne, yönetim tarzına, karar vericinin şahsi fikirlerine, işin yapısına ve çevre koşullarına göre değişik süreç tanımları görülebilmektedir(Akaytay, 2004: 6).

Karar verme süreci ile ilgili olarak birçok araştırmacı özde benzerlik detayda farklılık gösteren çok sayıda süreç tanımlamışlar ve yorumda bulunmuşlardır. Karar verme süreci ile ilgili olarak Mintzberg ve Westley'in yorumları ise şu şekildedir: "karar verme süreci açık bir şekilde şu şekilde tanımlanabilir; tanımlama, teşhis koyma, dizayn etme, karar verme" (Mintzberg, Westley, 2001:89).

### 2.1. Yönetim ve Karar Verme

Bilimsel yönetim kavramı operasyonel araştırmalar ve yaklaşımların ortaya çıkışı II.Dünya Savaşı esnasında meydana gelen karmaşık askeri problemlere bilim insanlarının çözüm arayışlarına kadar dayandırılabilir(Certo, 2000: 34).

Yönetim kavramının tanımlarına bakılınca birçok tanımın birbiriyle özdeş anlamlar içerdiği, araştırmacıların yönetim tanımının genel hatları üzerinde hemfikir oldukları görülecektir. "Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir (Sabuncuoğlu, 2001:5).

Sağır tarafından, gerek yönetsel bir işlev, gerekse örgütsel bir süreç olarak ifade edilmiş, karar vermenin yöneticinin genel sorumluluğu olduğu için yönetsel bir faaliyet olduğu vurgulanmıştır. Karar vermenin bu yönetsel yönünden dolayı bazılarının karar verme ile yönetimi eş anlamlı saydığını belirtmiş ve devamında şunları ifade etmiştir; kişilerin yalnızca yönetsel bir unvana sahip olması onların yönetici olmasına yetmez. Bir kişinin yönetici olup olmadığını anlamak için onun karar verme sorumluluğu olup olmadığına bakmak gerekir. Karar verme diğer

yandan, örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar verme bireysel yöneticiyi aşan, grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinden soyutlanmış değildir (Sağır, 2006:19).

Etkin yöneticinin pratikte yapması gereken beş şey; zamanı yönetmek, çabalarımızı katkı yapmaya yönlendirmek, güçlü yanlarımızı üretken kılmak, çabalarımızı katkı açısından en önemli olan görevlere yoğunlaştırmak, etkin kararlar almak (Drucker, Maciariello, 2007: 17).

Harrison, karar verme eyleminin örgüt içerisinde tepeden tabana kadar etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini şiddetle vurgulamıştır. Eğer karar verme eylemi üst düzey yönetimde verimsiz bir şekilde gerçekleştiriliyorsa, daha alt seviyelerde gerçekleştirilen karar verme eylemlerinin benzer şekilde verimsiz olacaktır. Bununla birlikte, üst düzey yönetimin stratejik kararları başarılı bir şekilde gerçekleşiyorsa, bu durum örgütün diğer tüm bölümlerini aynı şekilde etkileyecektir (Harrison, 1996:46).

Bir yöneticiden her ne koşulda olursa olsun beklenen karar verme eylemi, aynı zamanda bir organizasyonun yönünü de tayin etmesi yönünden büyük önem arz eder. Örgütlerin geleceği açısından son derece önemli olan problem çözme ve buna bağlı olarak etkin karar verme durumunda olan yöneticinin başarısı, verdikleri kararlardaki yaratıcılıklarını kullanabilme yeteneğine bağlıdır. Yönetici konumundaki kişi böylesine önemli bir görevi tek başına yerine getirebileceği gibi grup halinde ya da başka diğer yöntemlerle de bu kararı verebilir. Ancak burada önemli olan diğer hususlar; orta ve alt kademenin bilgi düzeyi, yönetime katılma olgusu, karar verilecek konunun içeriği gibi hususlardır. Bir yönetici yöneticilik görevini yerine getirirken gerekli bütün kararları kendisi alamaz. Yöneticinin sorumlu olduğu iş alanında, günlük karar verme ve problem çözme faaliyetlerinin çoğu işte çalışan astları tarafından alınır. Yöneticilerin bu durumda görevi, astlarını kendi kararlarını verebilmelerine ve etkin problem çözmenin yollarını öğrenmelerine teşvik etmek veya öğretmektir (Erkmenol, 1994:59).

Bütün yönetsel sorumluluklarda, yönetme ve liderlik edebilme kabiliyeti, ilk olarak etkin kararlar verebilme ile geliştirilebilir, çünkü kararlar eylemlerin temellerini oluşturmaktadırlar. (Rausch, 2003:979).

### 3. BÖLÜM: HASTANE YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amaç, Kapsam ve Yöntemi

Bu araştırma; Kamu hastanelerinde görev yapan başhemşire ve hastane müdürlerinin, yöneticiliğin en önemli parçası olan karar verme ile ilgili tutumlarını belirlemek, karar verme düzeylerini saptamak ve karar vermeyi etkileyen etkenlerin belirlenmesini sağlamak amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın, bu konudaki sınırlı çalışmayı içeren ampirik literatüre zenginlik katacağı ve faydalı olabileceği umulmaktadır.

Araştırma İstanbul il sınırları içerisinde yer alan kamuya bağlı eğitim ve araştırma hastaneleri ile devlet hastanelerinin yöneticisi konumundaki hastane müdürleri ve başhemşirelerini kapsamaktadır.

Çalışma 02/01/2012 – 20/07/2012 tarihleri arasında kamu hastanelerinde çalışan toplam 84 hastane yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki Sağlık bakanlığına bağlı tüm kamu hastanelerinde görev yapan hastane yöneticileri (hastane müdürleri ve hemşireler) oluşturmaktadır. Ayrıca örnekleme yöntemine gidilmemiştir.

Araştırma için toplanacak verilerin elde edilmesi ile ilgili “anket” yöntemi seçilmiştir. Uygulanan bu anket ile kamu hastanesi yöneticilerinin (hastane müdür ve başhemşirelerinin) karar verme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Kullanılan anketin oluşturulmasında 2009 yılında Mehmet Kutlu'nun “Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma” konulu yüksek lisans projesi incelenmiş ve ankette değişiklik yapılmadan aynen kullanılmıştır. Anket altı bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini içeren genel bilgiler, ikinci bölümde sezgi gücü, üçüncü bölümde verilen kararların isabetliliği, dördüncü bölümde zaman yönetimi, beşinci bölümde kişilik özellikleri, altıncı bölümde karar ortamının belirlenmesine yönelik toplam 52 soru yer almaktadır. Genel bilgileri izleyen beş bölümde katılımcılardan; her soruyu (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Zaman zaman, (4) Çoğu zaman, (5) Her zaman şeklinde yanıtlamaları istenmiştir. Her soru 1-5 puan arası puanlandırılmıştır. Anketin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

### 3.1.1. Geçerlilik Güvenilirlik Analizi;

Cronbach alfa katsayısı, Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörleri kapsayan 52 soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır.

Alfa katsayısı, ölçekte yer alan 52 sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamaya yarar.

Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

$0.0 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çalışmanın Alfa değeri 0,697 çıktığından ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Soruların tek tek alfa değerlerine bakıldığında güvenilirliği azaltıcı etkisi olan hiçbir değere rastlanmamıştır. Böylece hiçbir soru ölçekten çıkarılmamıştır.

Hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörler 6 ana başlık altında incelenmiştir; sezgi, isabetlilik, zaman, mevzuat, kişilik, karar ortamı.

Hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörlere ait bölümlerin genel puanlamalarının hesaplanması ise aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

I. Soruların değerlendirmelerinde likert ölçeği kullanılmış olup;

- a) 1: hiçbir zaman;
- b) 2: nadiren;
- c) 3: zaman zaman;
- d) 4: çoğu zaman ve
- e) 5: her zaman şeklinde kodlanmıştır.

- II. Bu başlıkların her birinde farklı sayıda soru bulunmaktaydı, her bir başlık altındaki soruları ayrı ayrı değerlendirmek yerine her bölüme ait puan hesaplaması yapıp o puanlara göre değerlendirmeler yapılmıştır.
- III. Bu değerlendirmeleri yapabilmek için; her bölüme ait sorular incelendi ve ters sorular için puanlama ters çevrildi.
- IV. Sezgi bölümünde; soru 3, soru 4, soru 7 ve soru 9;
- V. İsaibelilik bölümünde soru 6; Zaman bölümünde soru 7;
- VI. Kişilik bölümünde soru 1, soru 2, soru 4, soru 8 ve 11;
- VII. Mevzuat bölümünde soru 2 ve soru 6;
- VIII. Karar bölümünde ise soru 3, soru 4 ve soru 6 ters çevrilerek değerlendirmeye alındı.

Yani bu sorularda kodlamalar;

- a) 1: her zaman;
  - b) 2: çoğu zaman;
  - c) 3: zaman zaman;
  - d) 4: nadiren ve
  - e) 5: hiçbir zaman şeklinde yapılmıştır.
- IX. Her bölümde soru adedi farklı olduğundan da hesaplanan toplam puanları 100'lük skalaya çevirerek değerlendirmeler o şekilde yapılmıştır. Örneğin; sezgi bölümü 9 sorudan oluşmakta idi, alabileceği en düşük puan 9 en yüksek puan ise 45 olacaktır. Biz burada 45 alan kişileri 100 puan, 9 puan alan kişileri ise 0 puan olacak şekilde çevirme işlemi gerçekleştirilmiştir.

### 3.2. BULGULAR ve YORUMLAR

#### 3.2.1. Sezgi

Tablo 1. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Sezgi Puanlarının Değerlendirilmesi

SEZGİ	Yönetici Olarak Çalışma Yılı			p
	1-4 Yıl	5 -10Yıl	>11 Yıl	
	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	
İçinizden geldiği gibi anlık kararlar mı alırsınız?	2,13±1,08 (2)	2,30±0,68 (2)	2,76±1,02 (3)	0,038*
Sezgisel kararların genelde uzun uzun düşünülen kararlardan daha iyi olacağını düşünüyor musunuz?	2,00±0,81 (2)	2,45±0,94 (2)	3,00±0,96 (3)	0,002**
Sezgiler ve içgüdü sizin için yanıtıcı unsurlar mıdır?	2,82±1,10 (3)	2,82±0,88 (3)	2,58±0,68 (3)	0,697
Kararlarınızı araştırma sonuçlarına dayanarak mı verirsiniz?	4,27±0,55 (1)	3,97±0,77 (4)	3,90±0,72 (4)	0,119
Kararlarınızı verirken işi olası sonuçların tümünü hesaplamak yerine, sezgilerinize mi bırakırsınız?	1,50±0,74 (1)	1,79±0,96 (2)	2,38±0,90 (3)	0,001**
İçinize doğanlar genellikle doğru çıkar mı?	3,18±0,50 (3)	3,36±0,60 (3)	3,38±0,73 (3)	0,389
Elinizdeki bilgilerle mantık yürüterek mi soruna çözüm ararsınız?	4,23±0,69 (4)	4,27±0,63 (4)	3,93±0,80 (4)	0,193
Geçmiş bilgi ve tecrübelerinizin kararlarınız üzerinde etkisi var mı?	4,45±0,74 (5)	4,33±0,73 (4)	4,45±0,78 (5)	0,680
Örgütünüz için aldığımız kararlarda, uzağı görememe ya da önsözlerinizin sizi yanılttığı olur mu?	2,18±0,80 (2)	2,24±0,66 (2)	2,31±0,76 (2)	0,853

Kruskal Wallis Test \*p<0,05

\*\*p<0,01

Tablo 2. Grup İçi Sezgi Puanlarının Değerlendirilmesi

SEZGİ	Yönetici Olarak Çalışma Yılı		
	1-4 Yıl/ 5-10 yıl	4 yıl ve altında/ >11 yıl	5 -10Yıl >11 Yıl
	p	p	p
İçinizden geldiği gibi anlık kararlar mı alırsınız?	0,182	0,024*	0,081
Sezgisel kararların genelde uzun uzun düşünülen kararlardan daha iyi olacağını düşünüyor musunuz?	0,072	0,001**	0,034*
Sezgiler ve içgüdü sizin için yanıtıcı unsurlar mıdır?	0,978	0,479	0,447
Kararlarınızı araştırma sonuçlarına dayanarak mı verirsiniz?	0,131	0,056	0,433
Kararlarınızı verirken işi olası sonuçların tümünü hesaplamak yerine, sezgilerinize mi bırakırsınız?	0,262	0,001**	0,008*
İçinize doğanlar genellikle doğru çıkar mı?	0,202	0,232	0,925
Elinizdeki bilgilerle mantık yürüterek mi soruna çözüm ararsınız?	0,841	0,190	0,086
Geçmiş bilgi ve tecrübelerinizin kararlarınız üzerinde etkisi var mı?	0,499	0,939	0,432
Örgütünüz için aldığımız kararlarda, uzağı görememe ya da önsözlerinizin sizi yanılttığı olur mu?	0,671	0,587	0,882

Mann Whitney U Test \*p<0,05

\*\*p<0,01



“İçinizden geldiği gibi anlık kararlar mı alırsınız?” sorusuna verilen cevaplar yönetici olarak çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yönetici olarak çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olan olguların puanları, 4 yıl ve altında olan olguların puanlarına göre yüksek saptanmıştır ( $p=0,024$ ;  $p<0,05$ ).

“Sezgisel kararların genelde uzun uzun düşünülen kararlardan daha iyi olacağını düşünüyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar da yönetici olarak çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yönetici olarak çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olan olguların puanları, 4 yıl ve altında ve 5-10 yıl olan olguların puanlarına göre yüksek saptanmıştır ( $p=0,001$ ;  $p=0,034$ ;  $p<0,05$ ).

“Kararlarınızı verirken işi olası sonuçların tümünü hesaplamak yerine, sezgilerinize mi bırakırsınız?” sorusuna verilen cevaplar yönetici olarak çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yönetici olarak çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olan olguların puanları, 4 yıl ve altında ve 5-10 yıl olan olguların puanlarına göre yüksek saptanmıştır ( $p=0,001$ ;  $p=0,008$ ;  $p<0,05$ ).

### 3.2.2. Zaman

Tablo 3. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Zaman Puanlarının Değerlendirilmesi

Zaman	Yönetici Olarak Çalışma Yılı			p
	<4 Yıl	5 -10 Yıl	>11 yıl	
	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	
Verilmesi gereken kararları zamanında verebiliyor musunuz?	3,82±0,50 (4)	4,09±0,38 (4)	4,27±0,59 (4)	0,008**
En iyi karara ulaşmaktan ziyade, kısa sürede tatminkâr sonuçlara mı ulaşmayı yeğlersiniz?	2,27±1,03 (2)	2,51±1,03 (2)	2,65±0,86 (3)	0,391
Yapılması gereken faaliyetleri listeleterek öncelikleri tespit ediyor musunuz?	4,05±0,79 (4)	3,85±0,83 (4)	4,07±0,70 (4)	0,581
Önce plan yapar, sonra bu planı acele etmeden rahat bir şekilde uygular mısınız?	3,64±0,85 (4)	3,79±0,89 (4)	3,90±0,72 (4)	0,604
Görev yapacak kişiye, kendisinden ne beklediğinizi ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatır mısınız?	4,32±0,48 (4)	4,70±0,58 (5)	4,21±0,73 (4)	0,004**
İşlerin belirtilen zaman içerisinde tamamlanmış olmasına özen gösterir misiniz?	4,68±0,48 (5)	4,48±0,62 (5)	4,62±0,62 (5)	0,429
Her şeyi son dakikada mı yaparsınız?	2±1,15 (2)	2,18±0,85 (2)	1,52±0,57	0,003**

Kruskal Wallis Test \*\* $p<0,01$

Tablo 4. Grup İçi Zaman Puanlarının Değerlendirilmesi

ZAMAN	Yönetici Olarak Çalışma Yılı		
	<4 Yıl/ 5-10 yıl	<4 yıl/ >11 yıl	5 -10Yıl >11 Yıl
	p	p	p
Verilmesi gereken kararları zamanında verebiliyor musunuz?	0,031*	0,005*	0,113
En iyi karara ulaşmaktan ziyade, kısa sürede tatminkar sonuçlara mı ulaşmayı yeğlersiniz?	0,402	0,163	0,575
Yapılması gereken faaliyetleri listeleterek öncelikleri tespit ediyor musunuz?	0,446	0,926	0,331
Önce plan yapar, sonra bu planı acele etmeden rahat bir şekilde uygular mısınız?	0,492	0,310	0,756
Görev yapacak kişiye, kendisinden ne beklediğinizi ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatır mısınız?	0,004*	0,700	0,003**
İşlerin belirtilen zaman içerisinde tamamlanmış olmasına özen gösterir misiniz?	0,258	0,916	0,300
Her şeyi son dakikada mı yaparsınız?	0,171	0,135	0,001**

Mann Whitney U Test

\* $p<0,05$

\*\* $p<0,01$

“Verilmesi gereken kararları zamanında verebiliyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların yönetici olarak çalışma sürelerine göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık görülmektedir ( $p<0,01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda yönetici olarak çalışma yılı süresi 11 yıl ve üzeri olan olguların zaman puanları, 4 yıl ve altında ve 5-10 yıl olan olguların zaman puanlarına göre anlamlı şekilde yüksektir ( $p=0,031$ ;  $p=0,005$ ;  $p<0,05$ )

“Görev yapacak kişiye, kendisinden ne beklediğinizi ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatır mısınız?” sorusuna verilen cevapların yönetici olarak çalışma sürelerine göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık görülmektedir ( $p<0,01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda yönetici olarak çalışma yılı süresi 5-10 yıl olan olguların zaman puanları, 4 yıl ve altında ve 11 yıl üzeri olan olguların zaman puanlarına göre anlamlı şekilde yüksektir ( $p=0,004$ ;  $p=0,003$ ;  $p<0,01$ )

“Her şeyi son dakikada mı yaparsınız?” sorusuna verilen cevapların yönetici olarak çalışma sürelerine göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık görülmektedir ( $p<0,01$ ). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda yönetici olarak çalışma yılı süresi 5-10 yıl olan olguların zaman puanları, 11 yıl üzeri olan olguların zaman puanlarına göre anlamlı şekilde yüksektir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ).

### 3.2.3. Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlere Ait Bölümlerin Genel Puanlamalarının Hesaplanması

Hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörler 6 ana başlık altında incelendi. Bu başlıkların her birinde farklı sayıda soru bulunmaktaydı, her bir başlık altındaki soruları ayrı ayrı değerlendirmek yerine her bölüme ait puan hesaplaması yapıp o puanlara göre değerlendirmeler yapıldı. Bu değerlendirmeleri yapabilmek için; her bölüme ait sorular incelendi ve ters sorulan sorular çevrildi.

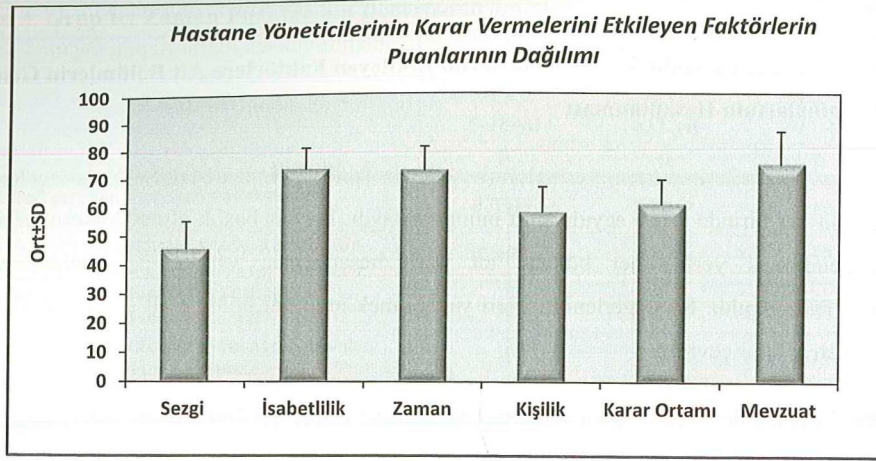
Sezgi bölümünde; soru 3, soru 4, soru 7 ve soru 9; İsbetlilik bölümünde soru 6; Zaman bölümünde soru 7; kişilik bölümünde soru 1, soru 2, soru 4, soru 8 ve 11; Mevzuat bölümünde soru 2 ve soru 6; Karar bölümünde ise soru 3, soru 4 ve soru 6 ters çevrilerek değerlendirilmeye alındı.

Her bölümde soru adedi farklı olduğundan da hesaplanan toplam puanlar 100'lük skalaya çevrilerek değerlendirilmeye alındı. Örneğin; sezgi bölümü 9 sorudan oluşmakta idi, alabileceği en düşük puan 9 en yüksek puan ise 45 olacaktır. Bu çalışmada 45 alan kişileri 100 puan, 9 puan alan kişiler ise 0 puan olacak şekilde çevirme işlemi gerçekleştirildi.

**Tablo 5. Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının**

	Soru sayısı	Dağılımı Min-Max	Ort±SD
Sezgi	9	30,56-75	45,64±9,64
İsbetlilik	6	54,17-91,67	73,31±7,46
Zaman	7	50-89,29	73,04±8,42
Kişilik	11	36,36-75	58,63±8,99
Karar Ortamı	7	39,29-82,14	61,52±8,65
Mevzuat	6	41,67-100	75,40±11,56

Tablo 12'den de anlaşıldığı üzere Mevzuat en yüksek puana sahip faktördür; bunu isbetlilik, zaman, karar ortamı, kişilik, takip etmekte en düşük puan ise sezgi puanı olmuştur.



Şekil 1. Hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörlerin puanlarının dağılım grafiği

#### 3.2.4. Yaşlara Göre Puanların Değerlendirilmesi

Tablo 6. Yaşa Göre Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının Değerlendirilmesi

	Yaş		p
	≤ 40 Yaş (n=47)	> 40 Yaş (n=37)	
	Ort±SD	Ort±SD	
Sezgi	42,38±7,91	49,77±10,15	0,001**
İsbetlilik	73,40±6,59	73,20±8,54	0,901
Zaman	71,35±7,93	75,19±8,62	0,037*
Mevzuat	72,96±12,00	78,49±10,32	0,029*
Kişilik	60,69±6,62	56,02±10,86	0,017*
Karar Ortamı	63,45±6,99	59,07±9,95	0,027*

Student t test kullanıldı

\*p<0,05

\*\*p<0,01

Yaşlara göre sezgi puanı ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,001$ ). 40 yaş üzeri olguların sezgi puanları 40 yaş altındakilere göre anlamlı yüksektir.

Zaman ve mevzuat puanları yaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ); her iki puan da 40 yaş üzeri olgularda 40 yaş altındakilere göre anlamlı yüksektir.

Kişilik ve karar ortamı puanları yine yaşlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ); 40 yaş altı olguların puanları 40 yaş üzerinelere göre anlamlı yüksek olarak saptanmıştır.

### 3.2.5. Yönetici Olarak Geçirilen Sürelere Göre Puanların Değerlendirilmesi

**Tablo 7. Yönetici olarak Geçirilen Süreye Göre Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının Değerlendirilmesi**

	Yönetici Olarak Geçirilen Süre			p
	≤ 4 Yıl (n=25)	5-10 Yıl (n=14)	≥ 11 Yıl (n=9)	
	Ort±SD	Ort±SD	Ort±SD	
Sezgi	41,04±8,35	44,28±9,16	50,67±9,08	<b>0,001**</b>
İsabetlilik	72,54±5,70	74,24±7,96	72,84±8,15	<b>0,655</b>
Zaman	70,62±8,09	72,29±8,84	75,74±7,66	<b>0,078</b>
Mevzuat	70,64±14,52	73,61±9,64	81,06±8,81	<b>0,003**</b>
Kişilik	62,91±7,17	57,64±5,84	56,50±11,91	<b>0,028*</b>
Karar Ortamı	63,80±9,44	60,82±6,65	60,59±9,94	<b>0,358</b>

Oneway ANOVA test kullanıldı \* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$

**Tablo 8. Yönetici olarak geçirilen sürele göre grup içi değerlendirmeler**

	Yönetici Olarak Geçirilen Süre		
	≤ 4 Yıl-	≤ 4 Yıl-	5-10 Yıl
	5-10 yıl	≥ 11 Yıl	≥ 11 Yıl
	p	p	p
Sezgi	0,389	<b>0,001**</b>	<b>0,017*</b>
Mevzuat	0,584	<b>0,003**</b>	<b>0,024*</b>
Kişilik	0,078	<b>0,029*</b>	0,865

Tukey HSD test \* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$

Yönetici olarak geçirilen süreye göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden sezgi puanları istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,01$ ). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığı saptamak için yapılan Tukey HSD testine göre; 4 yıl ve altında olan olgular ile 5-10 yıl yönetici olarak çalışanlar arasında anlamlı farklılık görülmezken ( $p>0,05$ ); 11 yıl üzerinde yöneticilik yapanların puanları 4 yıl ve altında olan gruptan ve 5-10 yıl yöneticilik yapan olgulardan anlamlı düzeyde yüksektir ( $p=0,001$ ;  $p=0,017$ ). Yönetici olarak geçirilen süreye göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden mevzuat puanları istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,01$ ).

Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığı saptamak için yapılan Tukey HSD testine göre; 4 yıl ve altında olan olgular ile 5-10 yıl yönetici olarak çalışanlar arasında anlamlı farklılık

görülmektedir ( $p>0,05$ ); 11 yıl üzerinde yöneticilik yapanların puanları 4 yıl ve altında olan gruptan ve 5-10 yıl yöneticilik yapan olgulardan anlamlı düzeyde yüksektir ( $p=0,003$ ;  $p=0,024$ ).

Yönetici olarak geçirilen süreye göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden kişilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığı saptamak için yapılan Tukey HSD testine göre; 4 yıl altında olan olgular ile 5-10 yıl yönetici olarak çalışanlar arasında anlamlı farklılık görülmezken ( $p>0,05$ ); 11 yıl üzerinde yöneticilik yapanların puanları 4 yıl ve altında olan gruptan anlamlı düzeyde düşüktür ( $p=0,029$ ). 5-10 yıl ve 11 yıl ve üzerinde olanların kişilik puanları arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.2.6. Önceden İdari Görevde Bulunma Durumuna Göre Puanların Değerlendirilmesi

Tablo 9. Önceden İdari Görevde Bulunma Durumuna Göre Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının Değerlendirilmesi

	Önceden İdari Görevde Bulunma		p
	Evet (n=32)	Hayır (n=52)	
	Ort±SD	Ort±SD	
Sezgi	39,06±6,98	49,68±8,83	0,001**
İsabetlilik	74,87±6,73	72,36±7,79	0,135
Zaman	74,89±6,57	71,91±9,25	0,089
Mevzuat	74,09±11,48	76,20±11,65	0,419
Kişilik	61,22±6,66	57,04±9,89	0,038*
Karar Ortamı	60,38±9,40	62,23±8,17	0,345

Student t test kullanıldı

\* $p<0,05$

\*\* $p<0,01$

Önceden idari bir görevde bulunma durumuna göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden sezgi puanı istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,01$ ). Kişilik puanı da önceden idari bir görevde bulunma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Önceden idari görevde bulunan olgularda bu puan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma hastane yöneticilerinin (hastane müdürü ve başhemşire) karar verme düzeylerini belirlemek amacıyla planlanmış olup, araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

Katılımcıların %54,8 'i kadın olup, 35-40 yaş arası katılımcılar tüm katılımcıların %45,2'sini oluşturmaktadır.

Mesleki toplam hizmet yılına bakıldığında 16-20 yıl arası çalışanların %42,9 olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilik yılı ile doğru orantılıdır. Ankete katılanların %39,3'ü 5-10 yıl arası yöneticilikte bulduklarını belirtmiştir.

Hastane yöneticisi olmadan önce başka bir idari görevde bulunma durumları incelendiğinde %61,9'unun idari görevde bulunmadığını ancak yöneticilik görevi öncesi veya görev süresinde yüksek lisans ve benzeri bir eğitim alanların %64,3 olarak birbirine yakın bulunmuştur.

Ankette yer alan altı bölüm değerlendirildiğinde; mevzuatın en yüksek puana sahip faktör olduğu tespit edilmiştir. Bunu isabetlilik, zaman, karar ortamı, kişilik takip etmektedir. Sezgi ise en düşük puana sahip faktör olmuştur.

Mehmet KUTLU'nun 2009 yılında hazırlamış olduğu "Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma" konulu yüksek lisans projesinde isabetlilik 75,17 ortalama ile en yüksek puana sahip olup bunu sırasıyla mevzuat ve zaman izlemektedir. Sezgi ise 69,44 ortalama ile en düşük puana sahip faktör olarak saptanmıştır. (Kutlu, 2009:67)

Cinsiyete göre hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesinde; cinsiyete göre sezgi, isabetlilik, zaman, mevzuat, kişilik ve karar ortamı puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olamamakla birlikte, zaman yönetimi kadın yöneticilerde, erkeklerden daha yüksek bulunmuştur.

Yaşlara göre sezgi puanı ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir. ( $p < 0,001$ ). 40 yaş ve üzeri olguların sezgi puanları 40 yaş altındakilere göre anlamlı yüksektir. 40 yaş ve üzeri yöneticilerin karar vermede sezgilerine daha fazla güvendikleri söylenebilir.

Kişilik ve karar ortamı puanları yaşlara göre anlamlı farklılık göstermektedir. ( $p<0,05$ ). 40 yaş ve altı yöneticilerin puanları, 40 yaş ve üzerinelere göre anlamlı yüksek olarak saptanmıştır.

Mevzuat puanları yaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. ( $p<0,05$ ). 40 yaş ve üzeri yöneticilerin mevzuat puanları 40 yaş ve altındakilere göre anlamlı yüksektir. Bu durumda 40 yaş ve üzeri yöneticilerin kararlarının mevzuata uygunluğuna, 40 yaş ve altındaki yönetici grubuna oranla daha çok dikkat etmesi ile açıklanabilir.

Bu iki grup arasındaki farklılığın oluşmasında yöneticilerin daha önce edindikleri tecrübeler olduğu varsayılabilir. Çünkü kamuda çalışırken karar vermede en önemli kısıtlayıcılardan biri olan mevzuata bağlı hareket etme durumu, önceden benzer durumlarla karşılaşması nedeni ile 40 yaş ve üstü yöneticilerin bu konuda daha hassas olması ve konu ile ilgili bilgiye erişimde daha az zorlanması şeklinde yorumlanabilir.

Yönetici olarak geçirilen süreye göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden sezgi puanları istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir. ( $p<0,01$ ). 11 yıl ve üzerinde yöneticilik yapanların sezgi puanları, 4 yıl ve altında yöneticilik yapanlar ile 5-10 yıl yöneticilik yapanlardan anlamlı düzeyde yüksektir. ( $p=0,01$ ;  $p=0,017$ ). Bu durum yönetici olarak geçirilen süre içinde sezgisel karar verme yeteneğini zaman içinde edinilen deneyimler ile geliştirebilmeleri ile açıklanabilir. Ayrıca 11 yıl ve üzerinde yöneticilik yapanların mevzuat puanları, 4 yıl ve altında yöneticilik yapanlar ile 5-10 yıl arasında yöneticilik yapanların mevzuat puanlarından anlamlı derecede yüksektir. ( $p=0,03$ ;  $p=0,024$ )

Önceden idari bir görevde bulunma durumuna göre hastane yöneticilerinin karar verme düzeylerini belirleyen faktörlerden sezgi puanı istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir. ( $p<0,01$ ). Önceden idari görevde bulunanların sezgi puanları, önceden idari görevde bulunmayanlara oranla anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Önceden idari bir görevde bulunanların kişilik puanları, önceden idari bir görevde bulunmayanlara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Öte yandan Mehmet KUTLU'nun 2009 yılında hazırlamış olduğu "Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma" konulu yüksek lisans projesinde önceden idari bir görevde bulunma durumuna göre hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörlerden kişilik puanı, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir.



( $p < 0,05$ ). Önceden idari görevde bulunanların puanları bulunmayanlardan anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır. ( $p < 0,05$ ). (Kutlu, 2009:73)

Dolayısıyla gerek bahsedilen çalışmada, gerekse yapılan bu çalışmada; önceden idari bir görevde bulunan yöneticilerde kişilik faktörünün karar vermede, önceden idari bir görevde bulunmayanlara göre daha yüksek bulunmuş olup her iki çalışmada birbirine paralellik göstermektedir.

Bilgi çağının işletmeleri ve kurumları büyük bir değişime sürüklediği günümüz koşullarında, hastane yönetimleri de bu değişimden etkilenmiştir. Bu doğrultuda hastanelerin değerleri sadece sabit kaynaklarıyla değil, yeni teknolojilere ve yönetim anlayışlarına olan adaptasyonlarıyla daha da önemli hale gelmiştir.

Kamu sağlık sektöründe de diğer tüm sektörlerde olduğu gibi yöneticilerin daha donanımlı, yönetim ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip, kendini sürekli geliştiren, değişime açık kişiler olması gerekmektedir. Bununla ilgili olarak hastane yöneticilerine profesyonel yöneticilik becerileri kazandırabilecek eğitimler, kurslar ya da programlar düzenlenmelidir.

Birer hizmet işletmesi olan hastanelerimizin, hizmet alanında, verenin de insan olduğunu yani merkezinde insanın bulunduğu sağlık sektörünün verimlilik ve etkinlik açısından yönetime doğru, zamanında ve yeterli veri akışını sağlayacak, bu verilerin analizini yaparak karar seçeneklerinin oluşturulmasına, alınan kararların sonuçlarını değerlendirmeye yardım edecek yönetim bilgi sistemleri sağlanmalı, bu alanda akademik çalışmalar arttırılmalıdır.

Hastanelerdeki yönetim sorunlarının nedenleri araştırılıp, sağlık sektörünün çağdaş yönetim anlayış ve uygulamaları dolayısıyla bu uygulamalarda yararlanılan nesnel ve kantitatif teknikler yaygınlaştırılmalıdır.

Araştırmada yöneticilerin yüksek lisans eğitimi etkin gözükmemektedir. Bununla birlikte eğitimin muhatapları olan başhemşire ve hastane müdürlerinin teorik anlamda kazandıkları nazari bilgilerini sahaya, uygulama alanlarına aktarılması ve bunun için gerekli girişimlerde bulunulması sağlanmalıdır.

Hastane yöneticiliği başlı başına bir görev olarak sürdürülmeli, ek bir iş olarak yürütülmemelidir. Aynı şekilde hastane yöneticilerinin klinik, muayenehane gibi sahaya yönelik görevlerde bulunulmasının önüne geçilmelidir. Hastaneler sağlık örgütlenmesi içinde kilit noktası sayılabilecek kadar önemli bir yere sahiptir. Hastanelerdeki kaynak israfının önlenmesi,

kaynakların yanlış kullanılmasının önüne geçilmesi, hizmetlerdeki verimsizlik ve maliyet artışlarının önlenmesi gibi daha pek çok açıdan yönetime büyük görevler düşmektedir.

Karar verme süreçlerinin rasyonel modellere uygun olmamakla birlikte, insanların karar verme davranışları sırasında “en iyi” yerine “iyi” ile yetiniyor olmaları göz ardı edilmemelidir. Normatif modellere uymayan kararların her zaman yanlış ve uyumsuz olduğunu düşünmek pek doğru olmayacaktır. Çünkü sürekli karar verme süreci içinde olan ve bunların çok azında rasyonel modellere başvuran hastane yöneticilerinin matematiksel modeller yerine, kestirme yollar kullandığı açıktır. Bu nedenle, karar verme mekanizmaları sırasında uygulanan yöntemlerin uyumsal oldukları gözden kaçırılmamalıdır.

Sağlık Bakanlığı, kendi bünyesinde yürüttüğü hizmetleri, eğitimlerde yönetim konularını daha ağırlıklı olarak ele almalı, ayrıca üniversiteler, vakıflar, gönüllü kuruluşlar ve benzeri bu alanda çalışanlar desteklenmeli, işbirliğine gidilmelidir.

Son olarak yöneticilerin aldıkları kararların sonuçlarının büyük sonuçlara yol açacağı düşünüldüğünde; kararların zamanında, etkili, acelecilikten uzak, etkin bir zaman yönetimi yaparak öncelikleri belirleyerek, eldeki veriler doğrultusunda, kaynakları harekete geçirip uzun vadeli planlar yapmalı, stratejik kararlar alabilmelidir. Bu şekilde kurum yararına, ilerleyici adımlar atılmış olacaktır.

### KAYNAKLAR

- Akaytay, A. (2004). Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, s.6.
- Certo, C. S. (2000). Modern Management, PrenticeHallInc. New Jersey, s.34.
- Drucker, P.,Maciariello, J. (2007). Etkin Yöneticinin Seyir Defteri. Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul:Optimist Yayınları, s.17.
- Erdamar, C. (1985). İşletme Kararları, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Dergisi, 13, s.45.
- Erkmenol, A. (1994). Yönetim ve Yönetici. II. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı için Yönetimde Karar Verme Ve Problem Çözme Semineri, Tüside, Gebze, s.59.
- Harrison, F. E. (1996). "A ProcessPerspective on Strategic DecisionMaking", Management Decision, 34(1), s.46.
- Kutlu, M. (2009). Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Beykent Üniversitesi, s.67-73.
- Mintzberg, H.,Westley, F. (2001). "DecisionMaking: It's Not WhatYouThink", MIT Sloan Management Review, s.89.
- Rausch, E. (2003). "GuidelinesFor Management andLeadershipDecision,", Management Decision, 41(10), s.979.
- Sabuncuoğlu, Z.,Tokol, T. (2001). İşletme, Bursa: Ezgi Yayınları, s.5.
- Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Edirne, s.19.
- Yılmaz, Z. (1995). Yatırım Proje Analizi ve Yönetimi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No:35, s.99.

