

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

ÖZEL SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK
KARAR VERME SÜRECİ: YÖNETİCİLERİN
BİLİŞSEL ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Barış DÖNMEZ
ORCID: 0000-0002-4443-1836

Enstitü Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM
ORCID: 0000-0002-3461-6351

EYLÜL – 2024

Barış DÖNMEZ tarafından hazırlanan “Özel Sağlık Kurumlarında Stratejik Karar Verme Süreci: Yöneticilerin Bilişsel Özellikleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu tez, 18/07/2024 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Esra DİL

Sakarya Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa: 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	Barış Dönmez
Öğrenci Numarası	:	D176047101
Enstitü Anabilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi
Programı	:	Doktora Programı
Tezin Başlığı	:	Özel Sağlık Kurumlarında Stratejik Karar Verme Süreci: Yöneticilerin Bilişsel Özellikleri Üzerine Bir Araştırma
Benzerlik Oranı	:	%5
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim. 18/09/2024 İmza Öğrenci		
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim. 18/09/2024 İmza Danışman		
Uygundur Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM Tarih: 18/09/2024 İmza:		
☐ Kabul Edilmiştir ☐ Reddedilmiştir EYK Tarih ve No: / / 20.... /	Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	

ÖNSÖZ

Bu günlere ulaşmamda en büyük pay sahibi olan annem Yüksel Dönmez ve babam Ahmet Dönmez'e sabır ve özveriyle eksik bırakmadıkları her şey için minnettarım. Ayrıca tez çalışmamı yürütürken verdiği destekle her daim yanımda olduğunu gösteren ve güçlü hissettiren biricik halam Hatice Dönmez'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu vesileyle tezimi bir parçası olmaktan onur duyduğum aileme ithaf ettiğimi belirtmek isterim.

Akademik ilerlememde büyük bir aşamayı daha geride bıraktığım bu çalışmada beni yalnız bırakmayan, yol gösterici olan ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen kıymetli danışmanım Doç. Dr. Mustafa Yıldırım'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tezimi hazırlarken çekinmeden kapısını çalabildiğim ve bu süreci hayatımın geri kalanında hep hatırimda tutmamı sağlayacak olan değerli hocalarım Prof. Dr. Mahmut Akbolat ve Doç. Dr. Esra Dil'e destekleri için teşekkür ederim.

Son olarak yeterince zorlu olan bu süreci kolaylaştırabilmem için koşulsuz şartsız yanımda olan Dr. Fatih Altan'a, Doç. Dr. Özgün Ünal'a, Dr. Öğr. Üyesi Şafak Kıran'a ve Esen Dablan'a şükranlarımı sunarım.

Bariş DÖNMEZ

18.07.2024

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLOLAR	v
ŞEKİLLER	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	viii

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1. STRATEJİ OLUŞTURMA SÜRECİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL

ARKA PLAN	12
-----------------	----

1.1. Karar Verme Kavramı	13
1.2. Yönetimsel Karar Verme Kavramı ve Karar Tipleri.....	14
1.3. Karar Verme Sürecine İlişkin Kuramlar.....	17
1.3.1. Rasyonel Seçim Kuramı.....	18
1.3.2. Beklenen Fayda Kuramı.....	19
1.3.3. Sınırlı Rasyonellik Kuramı	21
1.3.4. Beklenti Kuramı.....	22
1.4. Stratejik Karar Verme Kavramı.....	25
1.5. Stratejik Karar Verme Süreci	27
1.6. Stratejik Karar Verme Modelleri.....	32
1.6.1. Rasyonel Model	34
1.6.2. Kaçınma Modeli.....	34
1.6.3. Mantıklı Aşamalarla İlerleme Modeli.....	35
1.6.4. Politika Modeli.....	37
1.6.5. Çöp Kutusu Modeli.....	38

BÖLÜM 2. STRATEJİK BİLİŞ KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ARKA

PLAN	41
------------	----

1.1. Biliş Kavramı.....	44
1.2. Stratejik Biliş Kavramı	45
1.2.1. Bilişsel Kestirme Yollar	46
1.2.1.1. Temsiliyet Kestirme Yolu	48
1.2.1.2. Hazırda Bulma Kestirme Yolu.....	49
1.2.1.3. Çıpa Atma Kestirme Yolu.....	51
1.2.2. Bilişsel Yanılgılar.....	53
1.2.2.1. Doğrulama Yanılgısı	54

1.2.2.2. Sonuçların Önceki Olasılıklarına/Temel Oran Sıklığına Duyarsızlık Yanılgısı	56
1.2.2.3. Yönetilebilirlik Yanılgısı	58
1.2.2.4. Sınırlı Sayıdaki Alternatife Odaklanma Yanılgısı	60
BÖLÜM 3. YÖNTEM.....	63
3.1. Araştırmanın Amacı	63
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı	63
3.2.1. Temel Nitel Araştırma Yöntemi.....	64
3.2.2. Yöntemin Seçilme Gerekçesi ve Uygunluğu	65
3.3. Araştırmanın Yürütülmesi	66
3.3.1. Örneklem Stratejisini ve Örneklemi Belirleme Aşaması	66
3.3.2. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formunun Hazırlanması Süreci	67
3.3.3. Veri Toplama Süreci	70
3.4. Araştırmanın Analizi	70
3.4.1. Verilerin Deşifre Edilmesi ve Kodlanması	71
3.4.2. Temaların Belirlenmesi.....	71
3.5. Araştırmanın Güvenvericiliği	72
3.6. Araştırmanın Etik Yönü	75
BÖLÜM 4. BULGULAR.....	77
4.1. Katılımcıların Özellikleri.....	77
4.2. Tema ve Kategorilerin Özellikleri.....	78
4.2.1. Stratejik Karar Verme Modelleri	80
4.2.1.1. Stratejik Karar Verme Süreçlerine İlişkin Düşünceler.....	80
4.2.1.2. Mantıklı Aşamalarla İlerleme Modeli	82
4.2.1.3. Rasyonel Model.....	86
4.2.1.4. Çöp Kutusu Modeli	89
4.2.1.5. Kaçınma Modeli.....	91
4.2.2. Bilişsel Kestirme Yollar	93
4.2.2.1. Kestirme Yolların Kullanımına İlişkin Düşünceler	94
4.2.2.2. Hazırda Bulma Kestirme Yolu.....	98
4.2.2.3. Temsiliyet Kestirme Yolu	100
4.2.2.4. Çıpa Atma	103
4.2.3. Bilişsel Yanılgılar.....	103

4.2.3.1. Bilişsel Yanılgılara İlişkin İfadeler	104
4.2.3.2. Yönetilebilirlik Yanılgısı	106
4.2.3.3. Doğrulama Yanılgısı	108
4.2.3.4. Sınırlı Sayıdaki Alternatife Odaklanma Yanılgısı	110
4.2.3.5. Sonuçların Önceki Olasılıklarına Duyarsızlık Yanılgısı	111
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	113
KAYNAKÇA	118
EKLER.....	134
ÖZGEÇMİŞ.....	138

KISALTMALAR

CEO	: Chief Executive Officer
CIO	: Chief Integration Officer
JMS	: Journal of Management Studies
K	: Katılımcı
QHA	: Quality Healthcare Advice & Accreditation
TSS	: Tamamlayıcı Sağlık Sigortası



TABLÖLAR

Tablo 1: Stratejik Karar Verme Süreci Kavramı.....	26
Tablo 2: Stratejik Karar Verme Süreci Aşamaları	28
Tablo 3: Stratejik Karar Modeli Tipolojileri	33
Tablo 4: Literatür Doğrultusunda Oluşturulan Temalar	72
Tablo 5: Katılımcılara İlişkin Bilgiler	78
Tablo 6: Tema, Kategori ve Kodlama Yapısı	79



ŞEKİLLER

Şekil 1: Stratejik Boşluk Kavramı	29
Şekil 2: Yönetimsel Karar Verme Süreci	30
Şekil 3: Stratejik Karar Verme Süreci	31
Şekil 4: Stratejik Karar Verme Modelleri Teması	80
Şekil 5: Stratejik Karar Verme Sürecine İlişkin Düşünceler Kategorisi	81
Şekil 6: Mantıklı Aşamalarla İlerleme Modeli Kategorisi	83
Şekil 7: Rasyonel Model Kategorisi	86
Şekil 8: Çöp Kutusu Modeli Kategorisi	89
Şekil 9: Kaçınma Modeli Kategorisi	92
Şekil 10: Bilişsel Kestirme Yollar Teması	94
Şekil 11: Kestirme Yolların Kullanımına İlişkin Düşünceler Kategorisi	94
Şekil 12: Hazırda Bulma Kestirme Yolu Kategorisi	98
Şekil 13: Temsiliyet Kestirme Yolu Kategorisi	101
Şekil 14: Bilişsel Yanılgılar Teması	104
Şekil 15: Bilişsel Yanılgılara İlişkin İfadeler Kategorisi	104
Şekil 16: Yönetilebilirlik Yanılgısı Kategorisi	107
Şekil 17: Doğrulama Yanılgısı Kategorisi	108
Şekil 18: Sınırlı Sayıdaki Alternatife Odaklanma Yanılgısı Kategorisi	110
Şekil 19: Sonuçların Önceki Olasılıklarına Duyarsızlık Yanılgısı Kategorisi	111

ÖZET

Dönmez, B. (2024). *Özel sağlık kurumlarında stratejik karar verme süreci: yöneticilerin bilişsel özellikleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.

Strateji oluşturma sürecine ilişkin merak son yıllarda stratejik yönetim alanını meşgul eden en önemli konulardan biri olmuştur. Bu konudaki araştırmalar iki farklı yönde gelişim göstermiştir. Strateji oluşturma kavramı ilk olarak planlama bakış açısıyla ele alınmış, stratejinin rasyonel bir planlama süreci sonunda ortaya çıktığı savunulmuştur. Ancak stratejik planlamanın işletmeleri dar kalıplar içerisine sıkıştırdığına yönelik eleştirilerin ortaya çıkmasıyla, strateji oluşturma sürecine yönelik ikinci bir görüş ortaya çıkmıştır. Buna göre strateji zaman içerisinde evrilen karar süreçlerinde ortaya çıkan bir olgudur. Planlama bakış açısının aksine bu görüş karar süreçlerindeki sezgiselliğe vurgu yapmaktadır. Karar verirken tüm alternatifleri bilmenin mümkün olmadığı, bilinse bile bu alternatiflerin hepsini değerlendirilmenin imkansız olduğu savunulmaktadır. Bu görüşler doğrultusunda tez çalışmasının amacı özel sağlık kurumlarında stratejik kararların nasıl verildiğini ve bilişsel yapı ve süreçlerin bu süreci nasıl etkilediğini keşfetmektir.

Araştırmada amaca yönelik olarak temel nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle toplanmıştır. Araştırma kapsamında özel sağlık kurumlarında üst kademelerde yöneticilik yapan 16 kişiyle yüz yüze ya da online olarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her bir katılımcı görüşme öncesi araştırmanın amacı ve önemi hakkında kısaca bilgilendirilmiştir. Veri toplamaya başlamadan önce Sakarya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun uygunluk kararı alınmıştır. Tüm görüşmeler katılımcıların bilgisi dahilinde kayıt altına alınmıştır. Toplam kayıt süresi 808 dakikadır. Kayıtlar araştırmacı tarafından metne dökülerek araştırmanın veri seti oluşturulmuştur. Verilerin analizinde NVIVO 12 paket programından faydalanılarak içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında öncelikle literatüre ve araştırmanın kavramsal çerçevesine dayalı olarak temalar oluşturulmuştur. Literatüre dayalı olarak 3 tema ve 12 kategori ortaya çıkmıştır. Daha sonra katılımcı görüşlerinden bu tema ve kategorilere gidebilecek kodlar araştırılmıştır. Kodlama işleminden sonra araştırmadan elde edilen veriler nihai olarak 3 tema ve 14 kategori altında toplanmıştır. Temalar, stratejik karar verme modelleri teması, bilişsel kestirme yollar teması ve bilişsel yanılgılar temasından oluşmaktadır. Stratejik karar verme modelleri teması altında katılımcılar çoğunlukla mantıklı aşamalarla ilerleme modelinin özelliklerini yansıtan kararlar aldıklarına yönelik görüşlerini bildirmiştir. Bu kategori altında en çok kodlanan ifadeler “adım adım ilerleme”, “ortak karar” ve “fayda” olmuştur. Bilişsel kestirme yollar teması altında katılımcılar en çok hazırda bulma kestirme yolunu kullandıkları anlaşılan görüşlerini bildirmiştir. Bu kategori altında en çok kodlanan ifadeler ise “hatırda kalma” ve “benzer olay” olmuştur. Bilişsel yanılgılar teması altında ise katılımcılar çoğunlukla yönetilebilirlik yanılgısına düştükleri anlaşılan görüşlerini bildirmiştir. Bu kategori altında en çok kodlanan ifadeler ise “aşırı güven” ve “iyimserlik” olmuştur.

Sonuç olarak üst kademe sağlık yöneticileri her ne kadar rasyonel davrandıklarını düşünseler bile çoğunlukla mantıklı aşamalarla ilerleme modelinin özelliklerini yansıtan şekilde kararlar almaktadır. Bu durumun sağlık sektörünün kendine has özellikleri ve ülke bağlamı olmak üzere iki unsur üzerinden açıklanabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte araştırmada politika modelinin özel sağlık kurumlarındaki stratejik karar süreçlerinde kullanıldığına dair herhangi bir bulguya rastlanamamıştır. Bu durumun ise stratejik kararların niteliği ve sağlık kurumlarının örgütsel özelliklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Araştırmada katılımcılar bilişsel kestirme yolların ancak rutin kararlarda kullanılabileceğine yönelik görüş bildirirken yöneticilerin stratejik karar süreçlerinde de bu kestirme yolları kullandıkları tespit edilmiştir. Karar süreçlerini basitleştirmek için katılımcılar en çok hazırda bulma kestirme yolunu kullanmaktadır. Bu çalışmanın ampirik olarak test edilmesi zor olan bilişsel özellikler hakkında sahadan gelen bulgular sunması bakımından literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma sonucunda rasyonel davranışı sınırlayan en önemli unsurlardan biri olan belirsizliğin azaltılabilmesi için politika yapıcılara sektördeki belirsizliği ortadan kaldırmaya yönelik adımlar atmaları yönünde önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Karar Verme Modelleri, Bilişsel Kestirme Yollar, Bilişsel Yanılgılar, Özel Sağlık Kurumları, Üst Kademe Yöneticiler

ABSTRACT

Dönmez, B. (2024). *Strategic decision making process in private healthcare institutions: a study on the cognitive characteristics of managers* (Unpublished doctoral thesis). Sakarya University.

The curiosity about the strategy formulation process has been one of the most important issues that have occupied the field of strategic management in recent years. Research on this subject has developed in two different directions. The concept of strategy formulation was first addressed from a planning perspective and it was argued that strategy emerges as a result of a rational planning process. However, with the emergence of criticisms that strategic planning squeezes businesses into narrow molds, a second view of the strategy formulation process has emerged. According to this view, strategy is a phenomenon that emerges in decision processes that evolve over time. In contrast to the planning perspective, this view emphasizes the intuitiveness of decision processes. It is argued that it is not possible to know all alternatives when making a decision, and even if it is known, it is impossible to evaluate all of these alternatives. In line with these views, the aim of this thesis is to explore how strategic decisions are made in private healthcare institutions and how cognitive structures and processes affect this process.

A basic qualitative research design was used for the purpose of the study. Data were collected through semi-structured interview technique. Within the scope of the research, face-to-face or online interviews were conducted with 16 people working as senior managers in the private healthcare institutions. Each participant was briefly informed about the purpose and importance of the research before the interview. Before starting the research, the approval of Sakarya University Social and Human Sciences Ethics Committee was obtained. All interviews were recorded and conducted with the knowledge of the participants. The total recording time was 808 minutes. The recordings were transcribed by the researcher and the data set of the research was created. Content analysis technique was used to analyze the data using NVIVO 12 package program.

Within the scope of the research, themes were first created based on the literature and the conceptual framework of the research. Based on the literature, 3 themes and 12 categories were created. Then, codes that could go to these themes and categories were searched from the participant views. After the coding process, the data obtained from the research were finally collected under 3 themes and 14 categories. The themes consist of the theme of strategic decision-making models, the theme of cognitive heuristics and the theme of cognitive biases. Under the theme of strategic decision-making models, the participants stated that they mostly made decisions in a way that reflected the characteristics of the logical progression model. The most frequently coded expressions under this category were "step-by-step progress", "joint decision" and "benefit". Under the theme of cognitive heuristics, the participants reported their opinions that they mostly used the shortcut of ready finding. The most frequently coded expressions under this category were "recall" and "similar event". Under the theme of cognitive biases, participants reported their opinions that they mostly fell into the manageability misconception. The most frequently coded expressions under this category were "overconfidence" and "optimism".

As a result, even though senior health managers think that they act rationally, they often make decisions that reflect the characteristics of the logical incrementalism model. It is thought that this situation can be explained by two factors: the specific characteristics of the health sector and the country context. However, the study did not find any evidence that the policy model was used in strategic decision-making processes in private healthcare organizations. It is thought that this may be due to the nature of strategic decisions and the organizational characteristics of health institutions. In the study, while the participants stated that cognitive heuristics can only be used in routine decisions, it was found that managers also use these heuristics in strategic decision processes. In order to simplify decision processes, the participants mostly use the availability heuristics. It is thought that this study will make an important contribution to the literature in terms of providing findings from the field about cognitive characteristics that are difficult to test empirically. As a result of the study, policymakers are advised to take steps to eliminate uncertainty in the sector in order to reduce uncertainty, which is one of the most important factors limiting rational behavior.

Keywords: Strategic Decision Making Models, Cognitive Heuristics; Cognitive Biases, Health Sector, Senior Executives

GİRİŞ

Stratejilerin en etkili şekilde nasıl oluşturulabileceği sorusu 1960'lı yıllardan beri stratejik yönetim yazınında tartışılan konulardan biri olmuştur. Tartışmanın bir tarafında strateji oluşturmanın kasıtlı bir stratejik planlama süreci olduğu (Andrews, 1971; Ansoff, 1965), diğer tarafında ise strateji oluşturmanın yöneticilerin karar ve eylemlerinin bir sonucu olduğu düşüncesi yatmaktadır (Mintzberg, 1978; Mintzberg ve Waters, 1982; Mintzberg, 1994). İlk görüş rasyonel bir planlama sürecine atıfta bulunmaktadır. Rasyonel planlama süreci; işletmelerin belirgin bir misyona yönelik olarak uzun dönemli analizler yapmasını, alternatifler belirlemesini ve bu alternatifler arasından seçim yaparak stratejinin geliştirilmesini ifade etmektedir. İkinci görüş ise stratejiyi bir plan olarak ele almak yerine “karar dizisinde ortaya çıkan bir kalıp” olarak görmektedir. Karar süreçlerindeki sezgiselliğe vurgu yapmaktadır. Belirsizlik sebebiyle geleceği tahmin etmenin olanaksız olması, herhangi bir soruna ilişkin tüm alternatiflerin her zaman ayrıntılı olarak bilinmesinin mümkün olmaması, bu alternatifler tam olarak bilinse bile her birinin ayrı ayrı değerlendirilmesinin mümkün olmaması bu görüşün temel varsayımlarını oluşturmaktadır (Sarvan vd., 2003). Bu doğrultuda stratejilerin nasıl oluşturulduğuna dair çalışmalar yazında içerik ve süreç çalışmaları olmak üzere iki farklı yönde gelişim göstermiştir. Miles ve Snow (1978) ile başlayan, Porter'ın (1980, 1985) çalışmalarıyla gelişim gösteren içerik çalışmaları, genellikle işletmelerin uyguladığı stratejilerin ‘ne’ olduğuna odaklanmıştır. Diğer taraftan Mintzberg'in (1978) çalışmasıyla başlayan strateji sürecine ilişkin çalışmalar temelde işletmelerin stratejilerini ‘nasıl’ oluşturduğuna odaklanmıştır.

Strateji oluşturma, üst düzey yöneticiler ve diğer organizasyon üyeleri tarafından karar vermeyi içeren organizasyon çapında bir olgudur (Hart, 1992). İşletmeler çevredeki fırsat ve tehditleri yorumlamak, yetenek ve kaynakların etkin kullanımı hakkında kararlar almak için strateji oluşturma süreçlerini kullanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1995). Bu sayede stratejik uyumun sağlanması hedeflenmektedir. İşletmeler, uzun vadede başarılı olmak ve hayatta kalmak istiyorsa bu uyumu sağlamaları oldukça önemlidir (Buyl vd., 2011). Bu açıdan sürece ilişkin çalışmaların merkezini stratejik karar verme süreci oluşturmaktadır; çünkü bu kararlar doğrudan işletmelerin geleceğini şekillendiren kararlardır.

Özel sektörde “strateji oluşturma”, kamu sektöründe ise “politika oluşturma” başlığı altında geniş bir literatür (Alparslan ve Çarıkçı, 2014; Ağca Uğurlu, 2008; Akıncı, 2018; Kırışık ve Sezer, 2015), işletmelerin stratejik kararlarını nasıl aldığını ve bunları birbirleriyle nasıl ilişkilendirdiğini sorgulamıştır. Stratejik karar alma, genellikle belirsizlik altında özel bir karar verme türü olarak tanımlanmaktadır (Schwenk, 1984). Harrison (1996) bu kararların beş temel özelliği olduğunu savunmaktadır. Buna göre stratejik kararlar; işletmenin çevresiyle ilişkisini tanımlaya yönelik olmalı, işletmeyi bütüncül bir şekilde analiz birimi olarak ele almalı, işletmedeki tüm ana işlevleri kapsamlı, tüm idari ve operasyonel faaliyetler için rehberlik sağlamalı ve tüm organizasyonun başarısı için kritik derecede önemli olmalıdır. Mintzberg ve diğerleri (1976) bu tür bir karar alma sürecinin yenilik, karmaşıklık ve açık uçlu olmakla karakterize edildiğini ifade etmektedir. Stratejik kararları ‘yapılandırılmamış’ kararlar olarak nitelendirmekte ve bu kararların işletmenin pek çok fonksiyonu üzerinde etkisi olduğunu savunmaktadır. Öyle ki; stratejik kararlar üst düzey yöneticilerin yetki alanına giren kararlardır ve üst yönetim tarafından alınacak bu kararlar, her bir birey ve birim için yönetsel karar vermenin tonunu ve temposunu belirleme özelliğine sahiptir. İşletmenin tepesinde alınan kararlar başarısız olursa; diğer yönetim seviyelerinde yapılan seçimler de başarısız olacaktır. Aynı şekilde üst yönetimin alacağı kararlar başarılı olma eğilimindeyse bu durum işletmenin diğer birimlerinde yapılan seçimlere de olumlu yansımaktır (Harrison, 1996). Bu açıdan stratejik kararlar stratejik yönetim alanındaki kritik değişkeni oluşturmaktadır. Çünkü işletmelerin kaynakları sınırlıdır ve stratejik kararlar bu sınırlı kaynakların yönetsel beklentileri gerçekleştirmek üzere kullanılmasını sağlayan araçlardır.

Yazında stratejik karar süreçleri üzerine çalışmalar oldukça kapsamlıdır (Cohen vd., 1972; Cyert ve March, 2006; Das ve Teng, 1999; Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; Mintzberg vd., 1976; Schwenk, 1995). Her bir çalışma, stratejik karar süreci için farklı bir perspektifi ifade ederken, bu çalışmalarda çok sayıda stratejik karar modeli ortaya konulmuştur. Ancak modellerin çokluğu yazında kafa karışıklığı yarattığı için kimi araştırmacılar bu çeşitli karar modellerini sınıflandırma ihtiyacı hissetmiştir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; Hart, 1992; Hickson, 1987; Lyles ve Thomas, 1988; Shrivastava ve Grant, 1985). Bu kapsamda Eisenhardt ve Zbaracki (1992), stratejik karar süreçlerinin üç baskın modelini ortaya koymuştur. Bunlar; rasyonel karar verme modeli, politika-güç modeli ve çöp kutusu modelidir. Rasyonel karar verme modeli, karar vericilerin

amaçlarının derecesiyle ilgili bir modeldir. Stratejik karar verme süreci sistematik ve kapsamlı bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte karar vericilerin genellikle bilinen hedeflerle başlamaları, ardından bilgi toplamaları, alternatif geliştirmeleri ve en uygun eylem planını belirlemeleri beklenmektedir (Schwenk, 1984). Politika-güç modeli ise işletmede karar vericilerin farklı ve birbiriyle çelişen hedeflere sahip olacağını vurgulamaktadır. Bunun sonucu olarak, karar verme sürecinin genellikle politik bir operasyon haline geleceği ve nihai kararların işletmedeki en güçlü koalisyonun tercihlerini yansıtacağı savunulmaktadır (Lyles ve Thomas, 1988). Son olarak çöp kutusu modelinde stratejik bir kararın büyük ölçüde şansa ve zamanlamaya bağlı olarak ortaya çıkacağı ifade edilmektedir. Bu süreçte karar vericilerin hangi hedefe yürüyeceklerini önceden bilmedikleri, seçim yapmak üzere sadece çevreyi izledikleri savunulmaktadır (Das ve Teng, 1999).

Stratejik karar süreçlerine ilişkin bir başka sınıflandırma ise Hickson (1987) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada da benzer şekilde üç temel karar verme modeline vurgu yapılmıştır. Bunlar; ikili rasyonel karar verme modeli, mantıklı aşamalarla ilerleme modeli ve çöp kutusu modelidir. İkili rasyonel karar verme, Eisenhardt ve Zbaracki'nin (1992) rasyonel karar verme ve politika-güç modellerinde vurguladığı görüşlerin bir nevi birleşimini ifade etmektedir. Bu model, stratejik karar verme sürecinin hem problemleri hem de politikayı kapsayan bir süreç olduğuna vurgu yapmaktadır. Hickson (1987), mantıklı aşamalarla ilerleme modelinde karar vermenin adım adım gerçekleşen bir süreç olduğunu savunmaktadır. Buna göre karar verme sürecinde büyük ve karmaşık sorunların daha küçük ve daha az karmaşık artırımlara dönüştürülmesini sağlayan eylemler benimsenmektedir. Çöp kutusu modelinde ise Eisenhardt ve Zbaracki'nin (1992) ortaya koyduğu görüşler aynı şekilde savunulmaktadır.

Lyles ve Thomas (1988), dördü Hickson (1987) ile Eisenhardt ve Zbaracki (1992) tarafından tanımlanan karar modellerine benzemek üzere, toplamda beş karar verme modeli ortaya koymuştur. Bunlar; rasyonelite modeli, kaçınma modeli, uyum modeli, politik model ve kararlı modeldir. Lyles ve Thomas'ın (1988) tipolojisinde uyumlu model artırımcılık modeline, kararlı model ise çöp kutusu modeline dayanmaktadır. Kaçınma modeli ise stratejik değişikliklerin gereksiz kılınması için yeni problemlerin belirlenmesinden kaçınmakla ilgilidir.

Pazarlama, örgütsel davranış, stratejik yönetim gibi çeşitli yönetim disiplinlerinden araştırmacılar yönetsel karar verme konusunda doğru seçimlerin neler olduğunu,

kararların kalitesinin nasıl iyileştirileceğini ve hatalardan nasıl kaçınılacağını anlamak için bu modellerden faydalanmaktadır (Basel ve Brühl, 2013). Yirminci yüzyılın büyük bir kısmında yönetsel karar verme konusundaki araştırmalar daha çok ekonomi biliminin getirmiş olduğu rasyonel iktisadi birey anlayışı etrafında şekillenmiş, son kırk yılda ise yönetsel karar verme konusunda psikoloji biliminin artan etkisi görülmeye başlamıştır (Wigna, 2009). Klasik iktisadi birey anlayışına göre karar vericiler; birden fazla seçenekle karşılaştıklarında bir tercih sıralaması yapmakta, bu seçeneklerden uygun olanı seçmekte, tercihlerde tutarlı davranmakta, tercihlerinin diğer düşüncelerden etkilenmesine izin vermemekte ve mantıksal olarak tutarlı olduğu sürece tercihlerinde değişikliğe gitmemektedir (Fishburn, 1981). Bu durum sınırsız rasyonellik kavramına işaret etmektedir. Sınırsız rasyonellik kavramı insanı kusursuz bir hesap makinesi gibi işleyen, tüm olasılıkları hesaplayabilen bir varlık olarak ele almaktadır. Bu düşünce yönetsel karar araştırmalarında eleştirilmiş ve karar vericilere çok yüksek bir rasyonellik standardı empoze edildiğine dair eleştirilerde bulunulmuştur. Sonuç olarak yönetsel çalışmalarda sınırsız rasyonellik varsayımının, gerçek dünyadaki insan muhakemesi için gerçekçi olmayan bir ölçüt olduğu kabul edilmiştir (Basel ve Brühl, 2013).

Temelde işletmenin stratejisini oluşturmaktan sorumlu olanlar oldukça karmaşık ve belirsiz bir görevle karşı karşıyadır. Belirsizlik ve karmaşıklığın sonsuz olduğu bir ortamda ise yöneticilerin karar verme sürecinde kullandıkları bilgileri işleme kapasitesi sınırlı olmaktadır (Schwenk, 1984). Konuyla ilgili olarak yönetsel karar alma konusundaki ilk yazarlardan biri olan Barnard (1938), yöneticilerin kararlarını nadiren rasyonel bir analiz temelinde verme lüksüne sahip olduğunu ifade etmiştir. Buna göre yöneticiler karar alırken sahip oldukları bilgi ve deneyimden etkilenmektedir. Barnard'ın (1938) bu tezini temel alan Simon (1947) sınırlı rasyonellik kavramını ortaya atmıştır. Buna göre, yöneticilerin karşılaştığı ve bir karara bağlamaları gerektiği sorunlar için mükemmel ve ideal bir çözümün olması muhtemeldir. Ancak insan zihni sınırlı olduğu için gerekli adımları atmaları her zaman mümkün olmamaktadır. Bu durum yöneticilerin en iyi çözümleri getirmek yerine sadece tatmin edici düzeyde kararlar almasına ve sınırsız rasyonellik ideallerinden sapmasına yol açmaktadır (Basel ve Brühl, 2013).

Yönetim araştırmalarında psikoloji biliminin etkisi Simon'un (1947) sınırlı rasyonellik kavramını ortaya atmasından itibaren görülmeye başlamıştır. Yazında duyu organlarıyla alınan girdinin işlenmesi, dünyanın algılanması ve anlaşılmasına yönelik işlevler biliş kavramıyla ifade edilmektedir. Psikoloji alanında bu işlevleri inceleyen alt alan ise

bilişsel psikoloji alanıdır (Karakaş ve Karakaş, 2000). Biliş ile ilgili çalışmalar psikoloji alanında yeni değildir. Ancak yönetim alanındaki popülerliği 1980’li yıllardan sonra olmuştur ve bilişsel bilim strateji alanına girmeye başlamıştır. Bilişsel bilimin stratejiye uyarlanması bir sonucu olarak da stratejik biliş kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik biliş kavramı, yazında ilk olarak Schwenk (1988) tarafından kullanılmıştır. Bu kavramın strateji araştırmalarında yaygınlaşması ise 1990’lı yıllarda olmuştur. “The Mind of Strategiest (Ohmae, 1991)” ve “Mapping Strategic Thought (Huff, 1990)” gibi önemli kitapların yanı sıra Walsh’un (1995) yönetsel ve örgütsel biliş literatürlerini geniş bir perspektifte incelediği çalışmada yer alan stratejik biliş kavramı, bu yıllarda biliş odaklı araştırmacıların stratejik yönetim alanındaki araştırmalarına güç katmıştır.

Stratejik biliş kavramı genel itibarıyla strateji oluşturma ve uygulama açısından bilişsel yapılar ile karar süreçleri arasındaki bağlantılara odaklanmaktadır. Bilişsel yapı ve süreçlerin nasıl geliştiğini ve bu yapıların stratejileri nasıl oluşturduğunu vurgulamaktadır (Narayanan vd., 2011). Bilişsel yapılar, üst düzey yöneticilerin çevre, strateji, iş portföyü ve organizasyonun durumu hakkındaki inançlarını ifade etmektedir. Bu yapılar strateji oluşturma sürecinde birtakım sezgisellerin oluşmasını ve yorumların kullanılmasını mümkün kılmaktadır (Porac ve Thomas, 1994). Bir başka deyişle; karar vericilerin, çevrenin olağanüstü düzeydeki karmaşıklık ve belirsizliğiyle basitleştirme süreçlerini kullanarak başa çıkmalarını sağlamaktadır (Maitland ve Sammartino, 2015).

Strateji oluşturma sürecinin bir nevi ‘yönetimsel kara kutusunu (üst düzey yöneticiler tarafından kullanılan bilişsel modeller)’ analiz etmeyi hedefleyen stratejik biliş kavramı, yazında farklı analiz seviyelerinde ele alınmış ve genel itibarıyla dört temel konuya odaklanmıştır (Schwenk, 1988). Bu konulardan ilki, bilişsel kesitme yol ve yanılığardır. Bilişsel kestirme yollar, karar vericiler tarafından karar verme sürecinde karşılaşılan problemlerin bilişsel sınırlar ile çözülebilir hale getirilmesinde kullanılmaktadır (Gowda, 1999). Bilişsel yanılığlar ise belli kalıplar doğrultusunda düşünme ya da belli bir şekilde düşünme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Powell vd., 2011). İkincisi, bilişsel yapılarıdır. Bilişsel yapılar karar vericilerin karar verme ortamının çeşitli yönlerine ilişkin sahip olduğu inançları ifade etmektedir. Bireysel düzeyde karar vericinin dünya görüşünü, grup düzeyinde ise bir grup stratejik karar vericinin paylaştığı varsayımları temsil etmek için kullanılmaktadır. Üçüncüsü, stratejik varsayımlardır. Stratejik varsayımlar üst düzey yöneticilerin bilişsel çerçevelerinin temelini oluşturmaktadır. Problem değişkenleri, bazı problem çözümlerinin diğer problemleri yaratacak şekilde birbirine bağlı olduğu için bu

tür sorunlarla ilgili varsayımlar gerekli olmaktadır. Dördüncüsü ise analogidir. Her stratejik problem benzersizdir. Bununla birlikte, yeni bir stratejik problemi teşhis ederken veya çerçeveselendirirken karar vericiler benzer gibi görünen durumlarla ilgili deneyimlerinden faydalanabilmektedir. Bu ‘benzer durumlar’ analogiyi ifade etmektedir (Schwenk, 1988).

Sınırlı rasyonellik kavramının öne sürdüğü; bilişsel sınırların kararları etkilediğine dair anlayış (Das ve Teng, 1999), stratejik biliş araştırmalarının genel olarak bu konular içerisindeki bilişsel kestirme yol ve yanılgılar üzerine yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu anlayışa göre bilişsel sınırlar üst kademe yöneticilerin mevcut bilgiyi kullanarak basitleştirilmiş bir model inşa etmelerine ve bu doğrultuda karar vermelerine sebep olmaktadır. Basitleştirilmiş modeller yazında ‘bilişsel kestirme yollar’ olarak adlandırılmakta ve yöneticilerin ürettiği, seçtiği ve değerlendirdiği stratejik alternatifleri etkilemektedir. Bu modeller genel olarak faydalı gibi görünse de karar verme sürecinde ciddi ve sistematik hatalara yol açabilecek bilişsel yanılgıları da beraberinde getirmektedir (Kahneman vd., 1982). Bu açıdan bilişsel yanılgıları, bilişsel kestirme yollar benimsemenin olumsuz bir sonucu olarak ifade etmek mümkündür (Das ve Teng, 1999).

Yazında bilişsel psikoloji alanındaki araştırmacılar tarafından tanımlanmış pek çok bilişsel kestirme yol ve yanılgı türü bulunmaktadır. İlk olarak Tversky ve Kahneman (1974) üst kademe yöneticilerin problemleri basitleştirmek üzere kullandığı üç kestirme yol tanımlamıştır. Bunlar; hazırda bulma, temsiliyet ve çıpa atmadır. Hazırda Bulma Kestirme Yolu, akla gelen uygun örnekler vasıtasıyla olasılıkları tahmin etme anlamına gelir. Buna göre; bir olaya ilişkin geçmiş deneyimlerin karar vericinin hafızasında yer alması o olayın tekrar gerçekleşme olasılığının daha yüksek biçimde değerlendirilmesine yol açmaktadır. Böylece, üst kademe yöneticiler karar verme sürecinde hafızasında kalan olayların etkisinde kalarak rasyonellikten uzaklaşmaktadır. Temsiliyet Kestirme Yolu, üst kademe yöneticilerin birkaç özellik, bir insan ya da birkaç gözleme dayalı olarak herhangi bir fenomenle ilgili genelleme yapmasını ifade etmektedir (Hortaçsu, 2012). Karar verici, genelleme yapmak istediği duruma ilişkin bir örnek bulduğunda bu örneğin kapsamını abartılı şekilde ele alabilmektedir. Bu süreç, stratejik kararların üst kademe yöneticiler tarafından basit benzeşimler yoluyla ele almasına neden olmaktadır (Schwenk, 1984). Çıpa Atma Kestirme Yolu ise; karar vericinin ilk gelen bilgiye takılı kalarak sonrasında gelen bilgilere önem vermemesini ifade etmektedir. Bu durum, beynin ilk gelen bilgiye

diğerlerine nazaran daha orantısız bir şekilde önem vermesinden kaynaklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012).

Söz konusu kestirme yolların kullanımı karar verme sürecinde kimi bilişsel yanılığlara yol açmaktadır. Bu bilişsel yanılığlar yazında çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmış, kimi çalışmalarda oldukça uzayan bilişsel yanılığ listeleri ortaya çıkmıştır (Hogarth, 1980; Bazerman, 1994). Ancak Das ve Teng (1999) bu listeleri kısaltarak dört temel bilişsel yanılığ türü tanımlamıştır. Bunlar; önceki hipotezlere odaklanma, sınırlı alternatiflere maruz kalma, sonuç olasılıklarına duyarsızlık ve yönetilebilirlik yanılımasıdır. İlk olarak önceki hipotezlere odaklanma; karar vericilerin önceden oluşturdukları inançlarını karar verme sürecinde kullanmaları anlamına gelmektedir. Bu inançlar, karar vericilerin kimi bilgi ve kanıtları gözden kaçırmalarına yol açmaktadır. İkinci olarak sınırlı alternatiflere maruz kalma; karar vericilerin karar süreçlerinde bilgi eksikliği nedeniyle az sayıda seçeneğe odaklanma eğiliminde olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre karar vericiler tüm seçenekleri belirleyip alternatif oluşturmak yerine sınırlı sayıdaki seçenekle hareket etmektedir. Üçüncü olarak sonuç olasılıklarına duyarsızlık; karar vericilerin olasılık tahminlerini kullanmadığını, olasılıkların fazlalığından çok sonuçların değerinden etkilendiklerini ifade etmektedir. Son olarak ise yönetilebilirlik yanılıması; karar vericilerin sorun çıkması halinde her zaman bunları çözebileceklerini varsaydığını, biraz çaba göstererek sonuçları kontrol altına alabileceklerini düşündüğünü, bu sorunları düzeltilebileceklerine veya tersine çevrilebileceklerine inanma eğiliminde olduklarını ifade etmektedir.

Yazında stratejik bilişin analiz seviyeleri incelendiğinde ise bireysel düzeyde (Porac ve Thomas, 1994), ekip düzeyinde (Porac ve Thomas, 2002), örgütsel düzeyde (Nadkarni ve Narayan, 2007) ve endüstri düzeyinde (Garud ve Rappa, 1994) çalışmalar olduğu görülmektedir. Bireysel düzeydeki stratejik biliş çalışmaları, örgütteki üst düzey yöneticilerin bilgi yapılarına odaklanmaktadır (Porac ve Thomas, 1994). Bu çalışmalarda bilişsel harita, zihinsel model, şemalar, stratejik çerçeve ve neden haritası kavramları üst düzey yöneticilerin bilgi yapılarını tanımlamak üzere birbirinin yerine kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekip düzeyindeki stratejik biliş çalışmaları, üst kademe yönetici örgütteki üst yönetim ekibiyle etkileşime girdiğinde bilişsel yapıların nasıl değiştiğine odaklanmaktadır (Porac ve Thomas, 2002). Bu çalışmalar, Hambrick ve Mason'un (1984) Üst Kademe Teorisi (Upper Echelons Theory) kapsamında ele alınmakta ve bu çalışmalarda, her bir yönetim ekibinin farklı zihinsel model ve inançlara

sahip bireylerden oluştuğu vurgulanmaktadır. Örgütsel düzeydeki stratejik biliş çalışmaları işletmelerin çevreden bilgi toplayan, bu bilgileri organizasyonel seviyedeki paylaşılan inançlara dahil ederek yorumlayan ve daha sonra bunlara göre hareket eden 'yorumlama sistemleri' olduğunu savunmaktadır. Son olarak endüstri düzeyindeki stratejik biliş çalışmalarında ise herhangi bir sektördeki kolektif inanç sistemlerine vurgu yapılmaktadır. Buna göre herhangi bir sektörde üretici ve alıcı toplulukları içinde ve arasında sosyal etkileşimler meydana geldikçe sektör içerisinde bir inanç sistemi yaratılmakta ve bu inançlar, firmalar arasında hikayeler aracılığıyla paylaşılmaktadır (Narayanan vd., 2011).

Araştırmanın Amacı

Yönetsel ve örgütsel biliş alanı içerisinde sınırlı bir entelektüel alana odaklanan stratejik biliş kavramı araştırmanın çerçevesinin çizilmesinde anahtar bir rol oynamaktadır. Öyle ki, sınırlı rasyonellik kavramı ekseninde bilişsel psikolojinin dahil edildiği yönetsel araştırma alanı içerisinde, bilişsel yapı ve süreçlerin strateji oluşturma sürecini etkilediği düşünesi bu kavramı derinleştirilebilecek bir zemine oturtmaktadır (Das ve Teng, 1999).

Bu temelde bilişsel yapı ve süreçlerin işletmelerin strateji oluşturma sürecinde etkili olup olmadığı bireysel düzeyde (üst kademe yöneticiler düzeyinde) sorgulanabilir hale gelmektedir. O halde çalışmanın sorunsalını şu şekilde ifade etmek mümkündür: Strateji oluşturma sürecinde üst kademe yöneticilerin bireysel olarak etkisini belirlemek üzere, son derece belirsiz ve karmaşık bir ortamda alınan ve işletmenin geleceğine yön veren stratejik kararlara kaynaklık eden bilişsel süreçler nelerdir?

Bu sorunsal ekseninde araştırmanın amacı; karar vericilerin sınırsız hesaplama gücüne, zamanına ve bilgisine sahip olmadığı düşünesi hareket noktası olarak alındığında, özel sağlık kurumları özelinde üst kademe yöneticilerin aldığı/alacağı stratejik kararlarda rasyonel davranmasını engelleyen bilişsel sınırlılıkların (bilişsel kestirme yol ve yanılığların) neler olduğunu ve bu bilişsel sınırlılıkların hangi karar modellerinde görüldüğünü analiz etmektir. Bu doğrultuda iki araştırma sorusu gündeme gelmektedir:

1. Özel sağlık kurumlarında stratejik kararlar nasıl verilmektedir?
2. Bilişsel yapı ve süreçler özel sağlık kurumlarında stratejik karar verme sürecini nasıl etkilemektedir?

Araştırmanın Önemi

“Stratejik olguların oluşumunda karar vericilerin bilişsel özellikleri nasıl bir rol oynamaktadır?” sorusu 2000’li yılların başından itibaren stratejik yönetim alanını en çok meşgul eden sorulardan birisi olmuştur (Acciarini vd., 2021; AlKhars vd., 2018; Cools ve Broeck, 2008). Bu doğrultuda bilişin stratejik eylemi nasıl şekillendirdiğini incelemek üzere uluslararası yazında çok sayıda çalışma yürütülmesine karşın, ulusal yazındaki çalışmalar sınırlı sayıdadır (Kavurmacı ve Altıntaş, 2017; Şimşek ve Akgün, 2019; Bağış, 2021). Ulusal yazında “stratejik karar verme”, “stratejik biliş”, “yönetimsel biliş”, “bilişsel kestirme yollar” ve “bilişsel yanılıklar/yanlılıklar” anahtar kelimeleri üzerinden tarama yapıldığında Yüksek Öğretim Kurulu tez arama motorunda sadece 2014 yılında yürütülen bir adet yüksek lisans tezine rastlanmaktadır. Uluslararası yazında ise “strategic decision making”, “strategic cognition”, “managerial cognition”, “cognitive biases” ve “cognitive heuristics” anahtar kelimeleri üzerinden tarama yapıldığında, Google Akademik arama motorunda başlığında “strategic cognition” geçen 50 çalışma, “managerial cognition” geçen 129 çalışma, “cognitive biases” geçen 1590 çalışma ve “cognitive heuristics” geçen 109 çalışma bulunmaktadır.

Tarama sonuçlarına göre bu araştırma ile yazına iki farklı yönden katkı sağlanması planlanmaktadır. İlk olarak, konuyla ilgili sınırlı sayıdaki sayıdaki çalışma ulusal yazındaki araştırma boşluğunu göstermektedir. Bu nedenle yürütülecek olan araştırmanın öncelikle stratejik yönetim alanındaki ulusal yazına katkı sağlaması hedeflenmektedir. İkinci olarak, konuyla ilgili uluslararası yazında çok sayıda çalışma olsa da bu çalışmalar içerisindeki teorik ve ampirik yaklaşım ayrımı ön plana çıkmaktadır. Metodolojik sorunlar sebebiyle ampirik araştırmalar yürütmenin zor olduğu bu alan içerisinde çalışmaların çoğu teorik niteliktedir. Bu nedenle üst düzey sağlık yöneticilerinin aldığı stratejik kararlarda etkili olan bilişsel özelliklerin neler olduğunu ampirik olarak inceleyecek araştırma, stratejik yönetim alanındaki uluslararası yazına faydalı bir kaynak sağlama hedefindedir.

Literatürdeki boşluğa sağladığı katkıların yanı sıra bu araştırmanın teknolojiye ilişkin ilerlemeyle birlikte yaygınlaşan yapay zeka araştırmalarına da bir perspektif sağlayacağı düşünülmektedir. İnsanın olduğu her alanda giderek yaygınlaşan yapay zeka uygulamaları karar verme süreçlerinde de kullanılmaktadır (İnce vd., 2021). Bu durum insanın doğasında bulunan karar verme yeteneğinin belki de yeniden ele alınması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Çünkü insanoğlu sahip olduğu irade sebebiyle farklı

seçimler yapma ve kararlar verme özgürlüğüne sahiptir (Doğın, 2021). Ancak insan zekası gerektiren bilişsel problemlerin makineler aracılığıyla çözülebilmesini amaçlayan yapay zekanın karar vermeye temel teşkil eden yapay bir iradeyi nasıl oluşturabileceğiy merak konusudur (Aksakal ve lgen, 2021). Karar verme süreci doğası gereğiy bilgiyi toplama, bu bilgiyi işleme ya da bazı alternatiflerden vazgeçmenin getirdiğiy maliyetler gibi birçok maliyeti içinde barındıran riskli bir durumdur (İnce vd., 2021). Bu riskin yanında sınırlı bilgi işleme kapasitesine sahip insan zihninin tüm olasılıkları değerelemlendiremeyecek olması sebebiyle karar verme sürecinde hatalar yapması da olasıdır. Yapay zeka uygulamalarının karar verme mekanizmasına dayalı hataların minimuma indirilmesi ve çözüme kavuşturulması (Karamustafa ve Arsan, 2019); çok sayıda değışkenin bulunduğuy karmaşık durumlarda verilerin toplanarak, düzenlenmesi, işlenmesi ve karar vermeye yardımcı olması noktasında faydalı olacağı düşünülse de insani kararlardaki sezgiselliğın ve sağduyunun nasıl sağlanabileceğiy henüz bilinmemektedir (Okkay ve Bal, 2021). Bu noktada karar verme sürecindeki kara kutuyu ifade eden bilişsel özelliklerin daha iyi anlaşıması önem kazanmaktadır. st kademe sağık yöneticilerinin stratejik kararlarda bilişsel özelliklerin nasıl bir rol oynadığını tespit etmeye yönelik yürütülen bu araştırmanın söz konusu amaca hizmet edeceğiy düşünülmektedir.

Araştırmanın Tasarımı

Araştırma temelde strateji oluşturma süreci ve bu süreçte etkili olan bilişsel yapı ve özellikler üzerine kurgulanmıştır. İlk olarak strateji oluşturma süreci ele alınmaktadır. Strateji oluşturma, st düzey yöneticiler ve diğey organizasyon yeleri tarafından karar vermeyi içeren organizasyon çapında bir olgudur (Hart, 1992). Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde “stratejik karar verme” kavramı tartışılmaktadır. Yazındaki stratejik karar modelleri tartışılarak çalışmanın bu kısmına temel teşkil eden çalışmalara odaklanılmaktadır. Dolayısıyla ilk etapta, çalışmanın sorunsalında bahsi geçen ve strateji oluşturma sürecinin özünü ifade eden stratejik karar kavramı netleştirilmekte, ikinci etapta yazındaki stratejik karar tipolojileri açıklanarak seçilen tipolojinin teorik arka planı ve çalışmanın yöntemine dair alt yapı sağılanmaktadır.

İkinci blmde öncelikle stratejik biliş kavramı genel hatlarıyla tartışılmaktadır. Sonrasında yönetsel araştırmalar içerisinde stratejik biliş kavramının odaklandığı temel konulardan biri olan bilişsel kestirme yol ve yanılığlar konusu ele alınmaktadır. Bu kapsamda karar vericileri sınırladığı düşünülen temel bilişsel yanılığ türleri ve bilişsel

kestirme yolların neler olduğu tartışılmaktadır. Yazındaki araştırmalar farklı karar süreçlerinin belli bilişsel kestirme yol ve yanılığ türlerini gösterme eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Bu bölümde temelde hangi karar modellerinin ne tür bilişsel kestirme yol ve yanılığ türlerini vurgulama eğiliminde olduğu tartışılarak, stratejik karar modelleriyle bilişsel kestirme yol ve yanılığ türleri ilişkilendirilmektedir.

Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, tasarımı, etik yönü, veri toplama süreci ve araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği gibi konular hakkında bilgi verilmektedir. Dördüncü bölümde elde edilen verilere yönelik analizlere yer verilmekte, beşinci ve son bölümde de bu analizlerden elde edilen sonuçlar tartışılmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Konunun özelliği itibariyle çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Nitel araştırmalar, temelde “ne için?”, “nasıl?” ve “ne şekilde?” sorularına cevap aramaktadır. Bu nedenle ‘özel sağlık kurumlarında stratejik kararlar nasıl verilmektedir?’ sorusuna aranan cevapların, nitel araştırma yöntemleriyle daha sağlıklı bir şekilde elde edilebileceği düşünülmektedir. Özellikle sorular sorarak derinlemesine bilgiler elde edilmesi düşüncesinden hareketle; bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden temel nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Temel nitel araştırma yönteminde veriler görüşme, gözlem ya da doküman analizi tekniğiyle toplanmaktadır (Merriam ve Tisdell, 2016). Çalışmada veriler yüz yüze görüşme (mülakat) tekniğiyle toplanmıştır. Üst düzey yöneticilerin bilgi yapılarına odaklanılacağı için araştırmanın analiz birimi bireydir; çünkü strateji oluşturmaya konu olan stratejik kararlar üst kademe yöneticilerin sorumluluk alanına giren kararlardır. Bu kapsamda üst kademe sağlık yöneticileriyle ortalama 45 dakika süren yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, görüşme öncesinde bilgilendirilerek tüm görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde öncelikle her bir kaydın transkripsiyonu yapılmış, derinlemesine bilgiye ihtiyaç duyulduğu takdirde görüşme formuna eklemeler yapılarak katılımcılarla ikinci veya üçüncü bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen metinler NVIVO 12 paket programından faydalanılarak içerik analizine tabi tutulmuş, veriler yorumlanarak araştırma sonuçlandırılmıştır.

BÖLÜM 1. STRATEJİ OLUŞTURMA SÜRECİNE İLİŞKİN

KAVRAMSAL ARKA PLAN

Giriş

Strateji kavramının tüm çevrelerce kabul görmüş tek bir tanımı bulunmamaktadır. Bu kavram, ‘Oyun Teorisinde’ oyuncuların hareketlerini yöneten kurallar kümesini ifade ederken; askeri terminolojide güvenlik ve zaferi sağlamak için ulusun tüm gücünün uzun vadeli planlama ve geliştirme yoluyla hem barış hem de savaş sırasında kullanılması anlamına gelmektedir (Mintzberg, 1978). Yönetim alanında ise Chandler (1962) stratejiyi bir işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, eylem planlarının hazırlanması, bu hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Kavramın nasıl tanımlandığı yaklaşık elli yıldır stratejik yönetim yazınıni meşgul eden, ‘işletmelerde stratejiler nasıl oluşturulmaktadır?’, sorusuna araştırmacıların yaklaşımını farklılaştırmaktadır (Mintzberg ve Waters, 1985). Madalyonun bir tarafında stratejik karar vericinin belirli kararlar vermeden önce bilinçli bir süreçle stratejiyi oluşturabileceği görüşü, diğer tarafında ise stratejik karar vericinin kararlarını birer birer verirken kademeli olarak, belki de istemeden, bir strateji oluşturabileceği görüşü yer almaktadır (Mintzberg, 1978). Birinci görüşe göre strateji, özellikle yukarıdaki tanımlarda vurgulandığı gibi, bir organizasyonun liderlerinin gelecekte ne yapmayı planladıklarıyla ilgili bir kavramdır. Strateji oluşturma, bir işletme için uzun vadeli hedefler belirleme ve eylem planları hazırlamaya yönelik analitik bir süreç olarak ele alınmaktadır (Mintzberg ve Waters, 1985). Stratejilerin kontrollü, bilinçli ve resmi bir planlama sürecinden kaynaklandığı savunulmaktadır. Sürecin sorumluluğunun ise tepe yöneticiye ait olduğu vurgulanmaktadır.

Bu görüş, 1960’lı yılların ortalarında ‘stratejik planlama’ dönemi olarak sahneye çıktığında, stratejileri tasarlamamanın ve uygulamanın en iyi yolu olarak kabul edilmiştir. Planlama sistemlerinden en iyi stratejileri üretmesi ve bu stratejilerin uygulanması için adım adım talimatlar üretmesi beklenmiştir. Ancak Mintzberg (1994), bu görüşü eleştirmiş ve planlamanın tam olarak bu şekilde yürümediğini savunmuştur. Stratejinin tek başına faaliyetleri planlamaktan çok daha fazlasını içerdiğini vurgulayan Mintzberg (1994), stratejik planlamayla büyülenmiş olan işletmelerin geleneksel planlama işini

değiştirmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Planlamacıların strateji oluşturma sürecine katkılarının, karar vericilerin stratejik dūřünmelerine yardımcı olma ve onları teşvik etme şeklinde olması gerektiğini savunmuştur. Stratejik planlamanın işletmeleri dar kalıplar içerisine sıkıştırdığına yönelik bu eleştiriler, stratejik yönetim alanında stratejilerin nasıl oluşturulduğuna dair tartışmadaki ikinci grūřū ortaya çıkarmıştır. Bu grūře göre stratejiler formal bir planlama sürecinden ziyade, zaman içerisinde evrimleşen, rotaya göre şekil alan, gelişim amaçlı verilen kararlar olarak ele alınmaktadır (Robbins, 1990). Öyle ki stratejilerin belli bir programa göre geliştirilmesi ve kusursuz bir şekilde tasarlanması mümkün değildir (Mintzberg, 1994). Çünkü stratejiler gelecekle ilgilidir ve geleceği bilmek mümkün değildir. Bu durum stratejiyi büyüleyici ancak bir yandan da sinir bozucu bir hale getirmektedir. Strateji büyüleyicidir, çünkü stratejiyi kullanarak geleceği şekillendirmek mümkündür. Aynı zamanda strateji sinir bozucudur; çünkü geleceği tahmin etmek mümkün değildir. Bu açıdan stratejik karar vericilere geleceği yaratma fikri cazip gelse de herhangi bir pusula olmadan bilinmeyene yelken açma olasılığı en iyi ihtimalle rahatsız edici olmaktadır (De Wit, 2017).

Stratejilerin nasıl oluşturulduğuna dair karşılıklı bu iki görüş stratejik yönetim alanının güncel tartışmalarından birini oluşturmaktadır. Bu tartışma ekseninde, Mintzberg'in (1994) stratejik planlamaya yönelik eleştirileri baz alındığında; çalışmanın bu bölümünde st kademe sağlık yöneticilerinin strateji oluşturma sürecinde kararlarını hangi stratejik karar modeline göre aldığı sorusuna temel oluşturmak üzere öncelikle 'karar verme' kavramı ele alınacaktır. Sonrasında yönetimsel karar verme sürecindeki spesifik bir alanı temsil eden stratejik karar verme kavramı tanımlanacak, stratejik kararların temel özellikleri ve yazındaki stratejik karar modelleri hakkında değerlendirmeler yapılarak çalışmaya kavramsal bir temel sağlanacaktır.

1.1. Karar Verme Kavramı

Herhangi bir problemle beliren ve bu probleme ilişkin bir czmle sonuçlanan durum "karar verme" kavramına işaret etmektedir (Gl, 2018). Karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi temelde iki faktöre bağlıdır. İlk olarak; karar vericinin bir güçlük ya da problemle karşılaşması ve bu güçlük ya da problemin farkında olması gerekmektedir. İkinci olarak ise; bu güçlük ya da problemi giderecek birden fazla seçeneğin olması ve karar vericinin bunlardan birine yönelme özgürlüğüne sahip olması gerekmektedir (Kuzgun 1992). Bu açıdan karar verme bir süreçtir. Karar verici herhangi bir yargıda bulunmadan ya da seçim yapmadan önce problemin czmne ilişkin çeşitli seçenekleri

belirler, bu seçeneklerle ilgili bilgi toplar ve bu bilgileri değerlendirir (Samioğlu, 2020). Değerlendirme neticesinde karar verici istenilen amaca ulaşabilmek için belirlenen seçeneklerden en faydalı ya da en az zararlı olanı seçer. Bu seçme işlemi karar vermenin temelini oluşturur (Wang ve Ruhe, 2007). Problemin ortaya çıkmasıyla gelişim gösteren süreç, seçim yapılmasıyla son bulurken; seçim sonucu ortaya çıkan yargılar da “karar” olarak adlandırılır. Bir probleme ilişkin varılan yargı, yapılan seçim ya da verilen hükümlerin tümü kararın kendisine işaret etmektedir. Çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılsa da “karar” bir davranışı ifade ederken; “karar verme” bu davranışın arka planına vurgu yapmaktadır.

Karar verme kavramı yazında genel olarak; “belli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için mevcut alternatiflerden bir tanesinin bilinçli olarak seçilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Dessler, 2004; Harris, 1998; Wang ve Ruhe, 2007). Rollinson ve Broadfield (2002) ise alternatiflerin önemine dikkat çekmekte ve eğer seçilecek tek bir seçenek varsa karar verme sürecinden bahsedilemeyeceğini vurgulamaktadır. Bu da herhangi bir problem ya da güçlükle ilgili olarak en az iki seçenek arasında düşünülerek bir yargıya varılması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla karar vermenin bir “süreç”; kararın kendisinin ise bu süreç neticesinde ortaya çıkan bir “sonuç” olduğunu söylemek mümkündür.

1.2. Yönetimsel Karar Verme Kavramı ve Karar Tipleri

Bireyler hayatlarının her aşamasında seçim yapma durumuyla karşı karşıyadır. Gerek iş yaşamında gerekse günlük hayatta her gün onlarca karar, söz konusu seçim yapma davranışı neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple ekonomiden işletmeye, psikolojiden bilgisayar bilimine kadar çok sayıda farklı bilim dalı karar verme süreciyle yakından ilgilenmektedir. Günlük hayatta verilen kararlar sadece karar vericinin kendi yaşamı üzerinde etkili olurken yönetimsel kararlar karar vericinin astı konumunda olan herkesin huzurunu ve mutluluğunu etkilemektedir (Hogan, 2009). Bununla birlikte yönetimsel kararlar, organizasyonların etkinliğini ve verimliliğini etkilediği için de önemli hale gelmektedir. Bu durum örgüt yöneticilerinin zamanının büyük bir kısmını karar verme eylemine ayırması gerektiğine işaret etmektedir. Öyle ki; Koçel (2015), yönetimin kendisini ‘karar verme işi’ olarak tanımlamaktadır.

Yönetimsel açıdan karar verme eylemi farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Baron (2007) bu kavramı ‘neyin yapıp neyin yapılmayacağına dair bir faaliyet seçimi’; Robbins ve Coulter (2011) ‘iki veya daha fazla alternatif arasından

yapılan seçim’; Öz ve Baykoç (2004) ise ‘çeşitli amaçlar ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak yollar arasından doğru olanın seçilmesi’ şeklinde tanımlamaktadır. Seçim işleminin doğru ve isabetli olması örgütün etkinliği ve başarısı için önemli bir faktördür. Rakiplerine üstünlük sağlamak isteyen örgütlerin daha doğru ve hızlı kararlar alması, aldıkları kararları daha verimli bir şekilde uygulaması gerekmektedir (McLaughlin, 1995).

Yönetimsel kararlar örgüt içerisinde lider tarafından, grup tarafından ya da örgüt dışı faktörler (yasal süreçler vb.) tarafından alınabilmektedir. Bu durum yönetim uygulamalarında çok sayıda karar tipinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Karar tipi, kararın doğasına, sürecine, karara kimlerin katılacağına ve karar vermek için sahip olunan zamana göre kararın nitelendirilmesini ifade etmektedir (Lee vd., 1999). Yazında henüz karar tiplerinin sınıflandırılmasında evrensel olarak kabul görmüş bir standart bulunmamaktadır. Farklı kaynaklarda yönetim uygulamalarında alınan kararların farklı şekillerde sınıflandırıldığını görmek mümkündür.

İlk olarak Simon (1960), yönetimsel kararları iki grupta ele almıştır. Bunlar; *programlanabilir kararlar* ve *programlanamayan kararlar*’dır. Programlanabilir kararlar günlük olarak tekrarlayan, rutin kararları ifade etmektedir. Bu kararlar için örgüt içerisinde özel süreçler geliştirilmektedir. Programlanamayan kararlar ise iyi yapılandırılmamış, alışılmışın dışında, tek seferlik ve belirsizlik düzeyi yüksek kararlardır. Bu kararlar için genel problem çözme süreçleri kullanılmaktadır.

Delbecq (1967), yönetimsel kararları üç başlıkta ele almaktadır. Bunlar; *rutin kararlar*, *yaratıcı kararlar* ve *müzakere edilmiş/görüşülmüş kararlar*’dır. Rutin kararlar Simon’un (1960) sınıflandırmasındaki programlanabilir kararlar ile benzerlik göstermektedir. Bu kararlarda örgüt içerisinde başarılmak istenen amaçlar üzerinde fikir birliği vardır. Yaratıcı kararlarda rutin kararların aksine üzerinde fikir birliği sağlanmış ortak bir karar yoktur. Sezgisellik hakimdir. Bu durum belirsizliğin yüksek olması ve problemle ilgili yeterince bilgi sahibi olunmamasından kaynaklanmaktadır. Son olarak müzakere edilmiş/görüşülmüş kararlar ise fikirlerin çatıştığı bir ortamda farklı değer ve normlara sahip kişilerin problem hakkında müzakere ederek ulaştığı kararları ifade etmektedir.

Thompson’un (1967) tipolojisinde ise yönetimsel kararların her zaman iki temel değişkeni (neden-sonuç ilişkileri hakkındaki inançlar ve olası sonuçlara ilişkin tercihler) olduğu savunulmakta, bu değişkenlerin kesinlik ve belirsizlik koşulları altında dört farklı türde karar tipi ortaya çıkardığı ifade edilmektedir. İlk olarak hem tercihlerin sonuçları

hem de nedenleri ile ilgili kesinlik olduğunda *hesaplamaya dayalı kararlar* ortaya çıkmaktadır. Bu tip kararlar Simon'un (1960) sınıflandırmasındaki programlanabilir kararlara karşılık gelmektedir. İkinci olarak tercihlerin sonuçlarının açık olduğu ancak neden-sonuç ilişkilerinin belirsiz olduğu durumlarda *yargısal karar* tipi ortaya çıkmaktadır. Üçüncü olarak neden-sonuç ilişkilerinin net olduğu ancak tercihlerin sonuçlarının belirsiz olduğu durumlarda *uzlaşmacı kararlar* ortaya çıkmaktadır. Dördüncü ve son olarak ise hem tercihlerin sonuçları hem de neden sonuç ilişkileri ile ilgili belirsizlik olduğunda *ilham verici karar* tipi ortaya çıkmaktadır.

Bir başka sınıflandırmada ise karar tipleri *mekanik/otomatik kararlar*, *mekanik olmayan kararlar* ve *yaratıcı kararlar* olmak üzere üç başlıkta ele alınmaktadır (Secchi, 2011). Mekanik kararlar, insanların alıştıkları için uyguladıkları belirli bir davranış veya düşünme biçimini ifade etmektedir. Bu kararlar günlük hayatın her aşamasında olan, üzerinde sistematik bir şekilde düşünülmesine gerek olmayan kararları (işe ya da okula giderken üstünü giyinme, yemek yeme vb.) içerir. Mekanik olmayan kararlar, belli bir probleme ilişkin olası alternatiflerin değerlendirilip, bu alternatiflerden bir tanesinin seçilmesi anlamına gelmektedir. Mekanik ve mekanik olmayan kararlar aslında tamamen farklı türden kararlardır. Ancak bu farklılık sadece alternatiflerin varlığından kaynaklanmamaktadır. Mekanik kararlarda da alternatifler vardır ancak karar verici bunları dikkate almamaktadır. Bu açıdan mekanik ve mekanik olmayan kararlar arasındaki asıl farklılık karar vericinin kendisinden kaynaklanmaktadır. Karar verici, alternatifleri yok sayarak doğrudan bir karara varırsa mekanik bir karar almış olacaktır. Aksine alternatifleri belirleyip, bunları değerlendirip, bunlardan bir tanesini seçerek bir karara varırsa mekanik olmayan bir karara varmış olacaktır. Üçüncü ve son karar tipi ise yaratıcı kararlardır. Yaratıcı kararlar, daha önce deneyimlenmemiş, yeni bir şeyler getiren kararlar olarak nitelendirilmektedir. Bu kararlar mekanik olmayan kararlarla benzer nitelikler taşımaktadır (Secchi, 2011).

Tüm bu sınıflandırmaların yanı sıra yazında karar tiplerini; kararın süresine göre (kısa dönemli kararlar, orta dönemli kararlar, uzun vadeli kararlar), örgütün yapısına göre (alt yönetim kararları, orta yönetim kararları, üst yönetim kararları), kararın dayandığı bilgi seviyesine göre (belirlilik altındaki kararlar, risk altındaki kararlar, belirsizlik altındaki kararlar, tam belirsizlik altındaki kararlar), kararın önem derecesine göre (fırsat kararları, problem kararları, kriz kararları) ve karar verme mekanizmasına göre (bireysel kararlar, grup kararları) sınıflandıran çalışmalar da mevcuttur (Nas, 2006). Koçel (2015), bu

sınıflandırmalar arasında örtüşmeler olmakla birlikte her karar tipinin farklı bir özelliği vurguladığını, hepsinin kullanım amaçları açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Yine de yönetim ve organizasyon yazınında en yaygın görülen karar tipleri sınıflandırması örgütün yönetim piramidi ya da yönetim kademeleri dikkate alınarak yapılmaktadır (Ansoff, 1969). Buna göre karar tipleri; *stratejik kararlar*, *yönetmel/idari kararlar* ve *operasyonel kararlar* şeklinde sınıflandırılmaktadır. Stratejik kararlar örgütün üst yönetimi tarafından alınan, belirsizlik seviyeleri yüksek, geleceğe yönelik kararlardır. Örgütün amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçların başarılması için uzun dönemli planlar yapılmasını içerir. Yönetmel/idari kararlar, Simon'un (1960) programlanabilir olarak nitelendirdiği kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yönelik kararlardır. Bu kararlar örgütün yapısının ve şeklinin oluşturulmasına yöneliktir ve stratejik seviyede alınan kararların yerine getirilmesinde kullanılır. Operasyonel kararlar ise, prosedürler, kurallar ve yöntemler bütünüdür ifade etmektedir. En tepede alınan kararların somut olarak hayata geçirilmesi işlevini yürütür. Günlük ve haftalık eylem planları oluşturulmasını içerir. Risk taşımayan, rutin ve işin teknik yönüne ilişkin kararlardır. Bu kararların alınmasında matematiksel modeller ve planlama teknikleri kullanılır.

1.3. Karar Verme Sürecine İlişkin Kuramlar

Çeşitli disiplinlerden çok sayıda araştırmacı karar verme sürecini incelenmiştir. Karar verici konumunda insan unsurunun ön plana çıktığı bu disiplinlerde kararların nasıl alındığına dair çeşitli yaklaşımlar (rasyonel seçim kuramı, beklenen fayda kuramı, sınırlı rasyonellik kuramı ve beklenti kuramı) ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımlardan ilki klasik iktisat ekolünün öne sürdüğü Rasyonel Seçim Kuramıdır (Öztopçu, 2019). Klasik iktisat ekolü temelde insanların ekonomik seçimleri ve bu seçimlerin ortaya çıkardığı iktisadi sonuçlarla ilgilenmektedir (Küçüksucu vd., 2017). Adam Smith'in öncülüğündeki bu yaklaşıma göre insan rasyonel bir varlıktır. Rasyonellik kavramı farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte en basit haliyle “düşüncenin aklileştirilmesi” ya da “dünya üzerine düşünürken duyguların işe karıştırılmaması” şeklinde ifade edilmektedir (Kirman, 2013). Rasyonel Seçim Kuramına göre insan, tercihlerinde duygularından arınmış bir biçimde tamamıyla mantığıyla hareket etmektedir. İkinci yaklaşım iktisat disiplini içerisinde klasik yaklaşımdan neo-klasik yaklaşıma doğru bir eksen kayması neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım rasyonel olmakla birlikte insanın kar ve fayda maksimizasyonu ile hareket edeceğini savunan Beklenen Fayda Kuramıdır (Tversky ve Kahneman, 1986).

Beklenen Fayda Kuramına göre insan risk ve belirsizlik karşısında en yüksek beklenen faydaya sahip seçeneği tercih edecektir. Rasyonel Seçim Kuramında olduğu gibi bu yaklaşımda da bireyin seçimlerinde hata yapma olasılığı ya da seçimlerinin o andaki en doğru karar olmayabileceği durumu yok sayılmaktadır (Öztopçu, 2019). Peki, insan tüm seçimlerinde gerçekten bu kadar akılcı mıdır? Bu sorunun sorulmasıyla birlikte ortaya konulan pür rasyonellik anlayışı eleştirilmeye başlamış, söz konusu iki yaklaşımın bireylerin davranışlarını açıklama konusunda yetersiz kaldığı savunulmuştur. Bu eleştirilerle birlikte bir paradigma kayması yaşanmış, insanın tercihlerinde rasyonel olduğu fikri terk edilerek davranışsal kuramlar ortaya çıkmıştır. Karar verme sürecine davranışsal açıdan bakan ilk yaklaşım ise Sınırlı Rasyonellik Kuramı olmuştur. Buna göre önceki iki yaklaşımda vurgulandığı üzere insanın sınırsız bir rasyonelliğe sahip olması mümkün değildir. Karmaşık problemlerin formüle edilmesi ve çözümünde insan zihnini sınırlayan psikolojik faktörler mevcuttur (Samioğlu, 2020). Tversky ve Kahneman (1974) bu faktörlerin neler olduğunu incelemiş ve insanların rasyonel davranmasını engelleyen zihinsel süreçleri “bilişsel kestirme yollar” şeklinde tanımlamıştır. Bilişsel kestirme yollar, insanın karmaşık problemleri basite indirgemesini sağlayan sezgisel yöntemler olarak ifade edilmiştir. İnsanın rasyonel davranmadığını ortaya koydukları bu çalışmadan sonra Kahneman ve Tversky (1979) Beklenen Fayda Kuramına alternatif olarak Beklenti Kuramını önermiştir. Beklenti Kuramına göre bireyler riskli alternatifler arasındaki seçimlerini fayda fonksiyonu yerine değer fonksiyonuna göre yapmaktadır. Değer fonksiyonu kazançlar ve kayıplar dengesi üzerinden ele alınmaktadır.

1.3.1. Rasyonel Seçim Kuramı

Rasyonellik kavram olarak bireyin hedefe ulaşmak için aklıyla en uygun alternatifte yönelmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Etzioni, 1988). Bu tanım ekseninde Rasyonel Seçim Kuramı, bireyin seçimlerinde psikolojik faktörlerden etkilenmeden akılcı kararlar verdiği anlayışına dayanmaktadır. Kuramın özünde klasik iktisat ekolünün ortaya koymuş olduğu “homoeconomicus (ekonomik insan)” anlayışı yatmaktadır. Homo-economicus etrafında olup bitenler hakkında her daim bilgi sahibi olan, bu bilgileri aklında eksiksiz olarak tutabilen, bu bilgileri kullanarak geleceği doğru bir şekilde tahmin edebilen ve çevresindeki değişimleri önceden görebilen “rasyonel insan” dır (Ertem, 2017). Tercihleri tutarlı, kararları sabittir. Genel olarak seçici, açgözlü ve daima kendi çıkarlarını gözetten bir bireydir (Kanlıoğlu, 2019; Küçüksucu vd., 2017). Bencil ve duygusuz bir aktör olarak, ruh halini ve duygularını karar verme sürecindeki davranışlarına kesinlikle

yansıtmamaktadır. Aslen 19. yüzyılın sonlarında John Stuart Mill'in çalışmalarını eleştirenler tarafından türetilen bu anlayış, Rasyonel Seçim Kuramının yanı sıra bütün temel iktisadi analizlerin başlangıç noktası olarak değerlendirilmektedir (Basel ve Brühl, 2013).

Rasyonel Seçim Kuramının temelleri 18. yüzyıla kadar uzanmaktadır. Klasik iktisat ekolünün öncüsü Adam Smith, 1776 yılında yürüttüğü çalışmada, bireylerin karar verme sürecinde tam ve mükemmel bilgiye sahip olduğunu, bu bilgiyi doğru ve önyargısız bir şekilde işleyebildiğini ifade ederek insanın rasyonel olduğuna vurgu yapmaktadır (Tekin, 2016). Rasyonel Seçim Kuramına zemin hazırlayan klasik iktisat ekolünde insanın sadece akılcı kararlar alan rasyonel varlıklar olarak ele alınması, iktisat disiplininin matematikle formalizasyon sürecine girmesinden kaynaklanmaktadır. Temelde sosyal bir bilim olan iktisat, bazı problemleri açıklamak üzere zaman zaman diğer disiplinlerle iç içe geçmiştir. Bu disiplinlerden biri de matematiktir. Matematiğin iktisat bilimi içerisinde yoğun şekilde kullanımı kimi zaman onu matematiğin bir alt disiplini gibi göstermiştir. Bu durum bir süre sonra iktisadın belli yönlerinin ihmal edilmesine ve sınırlandırıcı varsayımlarla oluşturulmuş matematiksel modellerle açıklanmasına neden olmuştur (Eser ve Toigonbaeva, 2011).

1.3.2. Beklenen Fayda Kuramı

Beklenen Fayda Kuramı, Rasyonel Seçim Kuramında vurgulanan iktisadi davranışın (ekonomik insan) açıklayıcı modeli olarak ortaya çıkmıştır (Kahneman ve Tversky, 1979). Modelin temelinde risk ve belirsizlik ortamlarında rasyonel seçimlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin varsayımlar bulunmaktadır. Bu açıdan Beklenen Fayda Kuramı gerçek insan davranışlarının tanımı olarak değil, idealize edilmiş bir karar vericinin normatif modeli olarak tasarlanmıştır. Başka bir ifadeyle bu yaklaşım karar vericilerin gerçekte nasıl seçim yaptıklarına cevap aramak yerine nasıl seçim yapmaları gerektiğini tanımlayan bir model olarak ortaya çıkmıştır (Tversky ve Kahneman, 1986). Modelin temelde iki varsayımı bulunmaktadır. Birinci varsayıma göre bireyler karar verme sürecinde seçeneklere ilişkin olasılık hesabı yaparak kendilerine en yüksek beklenen faydayı sağlayan seçeneği tercih edecektir (Lengwiler, 2009). Beklenen fayda, belirsizlik ortamındaki bir karar problemine ilişkin tüm mümkün sonuçlarla ilgili faydaların toplamının, her bir sonucun meydana gelme olasılığı ile çarpılmasıyla hesaplanmaktadır. Örneğin birey aşağıdaki gibi bir karar problemiyle karşılaştığında beklenen fayda $£500$ kazanmasıdır ($0,5 \cdot 1000 + 0,5 \cdot 0$).

- %50 olasılıkla 1000 kazanmak ya da %50 olasılıkla hiçbir şey kazanamamak

Modelin ikinci varsayımı ise azalan marjinal fayda düşüncesidir. Bu düşünce aynı şeyin daha fazlasının yalnızca azalan bir oranda ek fayda sağladığı anlayışına dayanmaktadır (Lengwiler, 2009). Örneğin parası olmayan bir birey için bir miktar para ihtiyaçlarını karşılamak için önemlidir. Dolayısıyla bu para kendisi için yüksek faydaya sahiptir. Ancak ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra aynı miktardaki ikinci bir paranın sağladığı fayda birincisi kadar olmayacaktır. Yine başka bir örneğe göre biri zengin diğeri fakir olan iki insanın eşit miktardaki kazançtan elde edeceği fayda aynı olmayacaktır.

Bu iki varsayımın kombinasyonu bugün bilinen haliyle Beklenen Fayda Kuramını oluşturmaktadır. Kuram ilk olarak Petersburg Paradoksunu açıklamaya çalışan Daniel Bernoulli tarafından 1738 yılında geliştirilmiştir (Schoemaker, 1982). Von Neumann ve Morgenstern (1944) ise Beklenen Fayda Kuramını yeniden ele alarak genişletmiştir. Kuram, belli aksiyomlar üzerinden açıklanarak daha formel bir hale dönüştürülmüştür. Bu aksiyomların rasyonel bir bireyin karar verme sürecinde seçeneklerini değerlendirirken uyacağı temel kurallar olduğu ifade edilmiştir (Cohen, 1996). İlk olarak belirsizlik altında karar vericilerin tercihleri “tamlik” aksiyomunu karşılamalıdır. Tamlik, A ve B olmak üzere iki seçeneğin olduğu karar durumlarında karar vericilerin ya A’yı B’ye, ya B’yi A’ya tercih etmesi ya da ikisi arasında kayıtsız kalması anlamına gelmektedir. Beklenen Fayda Kuramının ikinci aksiyomu “geçişlilik”tir. Geçişlilik A, B ve C olmak üzere üç seçeneğin olduğu karar durumlarında A seçeneği B seçeneğinden ve B seçeneği de C seçeneğinden daha çok fayda sağlıyorsa karar vericinin A ve C arasında tercih yapması gereken durumlarda A seçeneğini tercih etmesi anlamına gelmektedir (Samioğlu, 2020). Üçüncü aksiyom “süreklilik”tir. Süreklilik A ve B olmak üzere iki seçeneğin olduğu karar durumlarında bireyin tercihinin bu seçeneklerin herhangi birinin sonuç olasılığında meydana gelecek değişiklikten etkilenmeyecek olmasıdır. Örneğin, birey arabayla yapacağı bir gezintiyi evde oturmaya tercih etmiş olsun. Bu tercihte bireyin araba kazasında hayatını kaybetme olasılığı da bulunmaktadır ve ilk bakışta birey aslında araba kazasında hayatını kaybetmeyi evde oturma seçeneğine tercih etmiş gibi görünmektedir. Ancak süreklilik aksiyomu tercihlere ilişkin sonuç olasılıklarında meydana gelecek küçük değişikliklerin tercih sıralamasını etkilemediğini varsaymaktadır. Bir başka deyişle bireyin araba kazasında hayatını kaybetme olasılığı tercih sıralamasında evde oturma seçeneğine bağlı değildir. Dördüncü ve son aksiyom ise “bağımsızlık”tır. Bağımsızlık A ve B olmak üzere iki seçeneğin olduğu karar

durumlarında bireyin tercih sıralamasının bu iki duruma, bir üçüncü durumun ayrı ayrı eklenmesi halinde de devam edeceğini ifade etmektedir (Koçaslan, 2011).

1.3.3. Sınırlı Rasyonellik Kuramı

İnsan davranışlarının belli bir amacı olduğu varsayımını takip eden Rasyonel Seçim Kuramı, karar vericinin her zaman bilinen ve önceden tasarlanmış amaçlar doğrultusunda karar verme sürecine girdiğini varsaymaktadır (Kanlıoğlu, 2019). Bu yaklaşıma göre karar verici politik, ekonomik, teknolojik ya da beşeri unsurlara dair bütün bilgilere ulaşabilmekte, geleceğe dair tüm olasılıkları öngörebilmekte ve bu yönde davranışlar geliştirebilmektedir (Taş ve Boztoprak, 2012). Başka bir deyişle Rasyonel Seçim Kuramı *homoeconomicus*'un sınırsız bir hesaplama gücüne, zamanına ve bilgisine sahip olduğunu varsaymaktadır. Simon'a (1960) göre bu yaklaşım insan muhakemesi için gerçekçi olmayan bir ölçüttür. Çünkü insanın her zaman mutlak bir iradeye sahip olması mümkün değildir. Bu sebeple Simon bu yaklaşımı eleştirerek “ekonomik insan” kavramına karşı “yönetsel insan” kavramını geliştirmiştir. Yönetsel insan gerçek yaşamda bilişsel kısıtlayıcı faktörlerin/sınırlılıkların etkisi altındadır. Sınırlı Rasyonellik Kuramı, Rasyonel Seçim Kuramının varsayımlarına meydan okuyarak karar vericinin bilişsel kısıtlarına vurgu yapmaktadır. Bu kısıtlılıklar karar verme sürecinde bireyi rasyonel seçimler yapmaktan uzaklaştırmaktadır. Ekonomik insan karar verme sürecinde sınırsız bir rasyonellikle tüm alternatifleri değerlendirebilirken, yönetsel insan kendi sınırlarının elverdiği ölçüde bunu yapabilmektedir (Tozlu, 2016). Çünkü insan kapasitesi sınırlıdır (Schwenk, 1995). Bu anlayış Sınırlı Rasyonellik Kuramı'nın temelini oluşturmaktadır. Simon'a (1960) göre karar verme sürecine konu olan problemlerimiz için mükemmel ve ideal bir çözüm olması muhtemeldir. Ancak zihnimiz sınırlı olduğu için çözüme yönelik gerekli adımları atmamız her zaman mümkün olmamaktadır. Bu durum sınırsız rasyonelliğin ortaya koyduğu ideal kararlar yerine tatmin edici kararlar verilmesine neden olmaktadır (Basel ve Brühl, 2013).

Sınırlı Rasyonellik Kuramı aslında bireyin vermiş olduğu kararların nasıl ve neye göre verildiğini açıklamak açısından daha başarılı bir modeldir. Çünkü insan zihninin sınırlı olduğu varsayımı karar sürecini kısıtlı hale getiren faktörleri açıklamakta katkı sağlamaktadır (Tekin, 2016). Bilişsel sınırların rasyonelliği kısıtlıyor olması karar verme sürecinin irrasyonel olduğu sonucuna çıkmamaktadır. Sınırlı Rasyonellik Kuramı da Rasyonel Seçim Kuramı gibi amaç odaklı bir karar sürecini ifade etmektedir. Ancak Sınırlı Rasyonellik Kuramı karar sürecindeki rasyonelliği karar vericilerin bilgi ve

hesaplama kapasitelerine ilişkin bilişsel sınırları hesaba katarak ele almaktadır (Taş ve Boztoprak, 2012).

1.3.4. Beklenti Kuramı

Beklenen Fayda Kuramının varsayımları 1970’li yılların ortalarına kadar belirsizlik ve risk altında karar verme analizine hakim olmuştur. Ancak 1950’li yıllardan sonra model ciddi eleştirilere maruz kalmıştır (Tekin, 2016). Eleştiriler modelin rasyonel insan düşüncesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bireylerin bilişsel kısıtları sebebiyle her zaman rasyonel hareket edemeyeceği fikri ilk olarak Sınırlı Rasyonellik Kuramı tarafından ortaya atılmış olsa da bu kısıtları tanımlayan ve bireyin hangi durumlarda ne tür kısıtlar yüzünden rasyonellikten uzaklaştığını gösteren yaklaşım Beklenti Kuramı olmuştur. Bu kuram Kahneman ve Tversky (1979) tarafından Beklenen Fayda Kuramına alternatif olarak geliştirilmiştir. Beklenen Fayda Kuramına göre bireyler karar verme sürecinde alternatiflerin çıktılarını olasılıklarına göre ağırlandırarak kendilerine en fazla fayda sağlayan alternatifi tercih etmektedir. Beklenti Kuramında ise alternatifler kazançlar ve kayıplar dengesi üzerinden ele alınmakta, bir fayda fonksiyonu yerine değer fonksiyonu ile tanımlamaktadır (Koçaslan, 2011).

Kahneman ve Tversky (1979) Beklenen Fayda Kuramının varsayımlarını test etmek üzere yürüttükleri çalışmada söz konusu varsayımları ihlal eden fenomenler ortaya koymuştur. Bu fenomenler çalışmaya katılan bireylerin varsayımsal seçim problemlerine verdikleri yanıtlara dayanmaktadır. Çalışmada katılımcılardan kendilerine sunulan seçim problemiyle gerçekten karşı karşıya olduklarını hayal etmeleri ve böyle bir durumda verecekleri kararları belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılara sunulan seçim problemlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

	A Seçeneği	B Seçeneği
Problem	%33 olasılıkla ₺2500 kazanmak	Kesin olarak ₺2400 kazanmak
1	%66 olasılıkla ₺2400 kazanmak	
	%1 olasılıkla hiçbir şey kazanamamak	
	C Seçeneği	D Seçeneği
Problem	%33 olasılıkla ₺2500 kazanmak	%34 olasılıkla ₺2400 kazanmak
2	%67 olasılıkla hiçbir şey kazanamamak	%66 olasılıkla hiçbir şey kazanamamak

Beklenen Fayda Kuramına göre çıktıların faydaları olasılıklarına göre ağırlıklandırılmaktadır. Bu durumda rasyonel insanın ilk problemde A seçeneğini, ikinci problemde D seçeneğini seçeceği varsayılmaktadır. Ancak ilk problemde katılımcıların %82'si B seçeneğini tercih ederken ikinci problemde %83'ü C seçeneğini tercih etmiştir.

E Seçeneği

F Seçeneği

Problem 3	%80 olasılıkla ₺4000 kazanmak %20 olasılıkla hiçbir şey kazanamamak	Kesin olarak ₺3000 kazanmak
-----------	--	-----------------------------

G Seçeneği

H Seçeneği

Problem 4	%20 olasılıkla ₺4000 kazanmak %80 olasılıkla hiçbir şey kazanamamak	%25 olasılıkla ₺3000 kazanmak
-----------	--	-------------------------------

Yine üçüncü problemde, katılımcıların %80'i beklenen faydası ₺3200 ($0.80 \cdot 4000 + 0.20 \cdot 0$) olan E seçeneği yerine beklenen faydası ₺3000 ($1 \cdot 3000$) olan F seçeneğini tercih ederken, dördüncü problemde katılımcıların %65'i beklenen faydası ₺800 ($0.20 \cdot 4000 + 0.80 \cdot 0$) G seçeneği yerine beklenen faydası ₺750 ($0.25 \cdot 3000$) olan H seçeneğini tercih etmiştir. Bu sonuçlar Rasyonel Fayda Kuramının insanların olasılık hesabına göre en yüksek faydayı sağlayan alternatifi tercih ettiği varsayımının ihlal edildiğini göstermektedir. Bu durum kesinlik etkisi olarak adlandırılmaktadır. Kahneman ve Tversky'nin (1979) ortaya koyduğu ikinci fenomen yansıma etkisidir. Yansıma etkisi kayıp içermeyen beklentilerle ilgilidir. İnsanların kaybetme olasılığı içeren seçim problemleriyle karşılaştıklarında nasıl davrandıklarını açıklar. Bunun için yukarıdaki seçim problemlerinde kazanç içeren sonuçlar tersine döndürülerek incelenmiştir. Böyle bir durumda örnek olarak üçüncü problemde katılımcıların çoğunun beklenen faydası daha düşük olmasına rağmen ₺3000'lik kesin bir kayıp verme yerine %80 olasılıkla ₺4000 kaybetme riskini aldığı tespit edilmiştir. Kesinlik etkisinde olduğu gibi bu durumda da Beklenen Fayda Kuramının varsayımları ihlal edilmiştir. Üçüncü olarak Kahneman ve Tversky'nin (1979) Beklenen Fayda Kuramının varsayımlarını test ederken ortaya koyduğu fenomen izolasyon etkisidir. Buna göre karar vericiler alternatifler arasındaki seçimi basitleştirmek için genellikle alternatiflerin paylaştığı bileşenleri göz ardı ederek onları ayıran bileşenlere odaklanmaktadır. Bu durumu açıklayan seçim problemi şöyledir:

Problem 5 İki aşamalı bir oyun düşünün. İlk aşamada oyunu hiçbir şey kazanmadan bitirme olasılığı 0.75, ikinci aşamaya geçme olasılığı 0.25'tir. İkinci aşamaya ulaşırsa aşağıdaki iki seçenekle karşılaşmaktadır. Ancak seçme işlemi oyun başlamadan, yani ilk aşamanın sonucu bilinmeden önce yapılmalıdır.

A Seçeneği

%80 olasılıkla ₺4000 kazanmak

F Seçeneği

Kesin olarak ₺3000 kazanmak

Probleme göre bireyler %20 olasılıkla ($0.25 \cdot 0.80$) ₺4000 kazanma şansı ve %25 olasılıkla ($0.25 \cdot 1.0$) ₺3000 kazanma şansı arasında seçim yapacak demektir. Seçim problemi nihai sonuçlar açısından yukarıda bahsedilen üçüncü probleme benzemektedir. Ancak iki problemdeki baskın tercihler farklıdır. Beşinci problemde, üçüncü problemin aksine katılımcıların sadece %10,78'i ikinci ihtimali seçmiştir. Çünkü beşinci problemin birinci aşaması katılımcılara bir sorun olarak görünmüştür.

Kahneman ve Tversky (1979) bu fenomenlerin Beklenen Fayda Kuramını geçersiz kıldığını savunarak Beklenti Kuramını ortaya atmıştır. Kurama göre bireyler tercihlerini Beklenen Fayda Kuramının aksine nihai sonuçlardaki değişime göre değil kazanç ve kayıplar açısından mevcut durumlarındaki değişime göre yapmaktadır. Buradaki mevcut durum bir referans noktası olarak kabul edilmektedir. Referans noktası bireyin belirsizlik ortamlarında karar sürecine girmeden önceki mevcut pozisyonunu göstermektedir. Bu noktada kazanç ya da kayıp yoktur. Karar sürecine girildikten sonra sonuçlar referans noktasından farklıysa kazanç ya da kayıp durumu ortaya çıkmaktadır ve bireyler bir referans noktası temelinde potansiyel kazanç ve kayıplara göre karar vermektedir (Barak, 2006; Eser ve Toigonbaeva, 2011). Referans noktası fikrinin yanı sıra kuramın ortaya attığı ikinci varsayım bireylerin kayıptan kaçınma eğilimine sahip olduğudur. Kayıptan kaçınma eğilimi Kahneman ve Tversky (1979) tarafından bir değer fonksiyonuyla açıklanmaktadır. Buna göre bireyler bir miktar kaybın acısını eşit miktardaki kazancın sağlayacağı mutluluktan daha çok önemsemektedir. Üçüncü olarak Beklenti Kuramı bireylerin gerçekleşmesi kesin olan sonuçlara gerçekleşmesi belli bir olasılık dahilinde olan sonuçlara göre daha fazla ağırlık verdiğini ortaya koymaktadır. Buna göre bireyler gerçekleşmesi kesin olan şeyleri abartarak, kesin olmayan şeylere oranla daha fazla değer vermektedir. Kuram son olarak her bireyin kendisine farklı bir biçimde sunulan aynı durumlar için farklı seçimler yapma eğiliminde olduğunu varsaymaktadır. Aynı bilginin

farklı şekillerde sunulması farklı algı ve duygular sebebiyle tercihin değişmesine neden olmaktadır. Bu durum ise çerçeveleme etkisi olarak adlandırılmaktadır (Öztopçu, 2019).

1.4. Stratejik Karar Verme Kavramı

Stratejik kararlar bir örgütün “hangi endüstride faaliyet göstermeliyiz?”, “seçilen endüstri alanı içerisinde rakiplere karşı nasıl davranmalıyız?” ve “örgütü nasıl yapılandırmalıyız?” şeklindeki sorulara verdiği yanıtlar neticesinde ortaya çıkar. Bu kararların diğer yönetsel kararlara (taktik ve operasyonel) göre farklı şekillerde ve titizlikle ele alınması gerekir (Barca, 2005). Bu durumun temelde birkaç nedeni vardır. İlk olarak uzun vadede elde edilmek istenen rekabet üstünlüğü büyük ölçüde bu kararların eseridir. İkinci olarak diğer yönetsel kararlar (taktik ve operasyonel) genellikle basit ve alışlagelmiş durumlarla ilgiliyken, stratejik kararlar belirsizlik, karmaşıklık ve riskin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2015). Üçüncü olarak stratejik kararlar örgütün sektördeki yönelimini, yapısını ve yönetimini çeşitli şekillerde etkilemektedir (Shrivastava ve Grant, 1985).

Stratejik karar kavramı yazında çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır (Tablo 1). Bu tanımlarda stratejik karar kavramına ilişkin ortak bir şekilde vurgulanan birkaç özellik bulunmaktadır. İlk olarak stratejik kararlar üst yönetimin sorumluluk alanına giren, örgüte ilişkin en temel kararların alındığı süreci ifade etmektedir. Yönetim kademelerinde aşağı doğru inildikçe daha düşük önem seviyesindeki yüzlerce karar stratejik olarak alınmış bu kararlardan etkilenmektedir (Harrison, 1996). İkinci olarak stratejik kararların belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda verildiği vurgulanmaktadır. Barca (2005) bu belirsizliğin gelecek belirsizliği, nelerin üstün başarı sağlayacağına ilişkin belirsizlik, rakiplerin nasıl davranacaklarına ilişkin belirsizlik vb. şekillerde olabileceğini savunmaktadır. Öncel (2021) ise belirsizliğin seviyesi arttıkça karar vericiler üzerindeki baskının da arttığını ifade etmektedir. Üçüncü olarak stratejik kararların işletmenin uzun vadeli sağlığıyla ilgili olduğuna değinilmektedir. Örgütün üst yönetimi, kurumsal uzun vadeli planlamaya dahil olması yoluyla bu kararların alınmasında merkezi bir rol oynamaktadır ve bu kararların geri dönüşü olmayan durumlara yol açması muhtemeldir (Shrivastava ve Grant, 1985). Bu doğrultuda stratejik kararlar diğer yönetsel kararlara nazaran daha önemli hale gelmektedir.

Tablo 1*Stratejik Karar Verme Süreci Kavramı*

Kaynak	Tanım
Chandler (1962)	Uygun araçlarla örgütsel amaç ve hedeflerin yerine getirilmesi için büyük miktarda örgütsel kaynak taahhüdünü içeren kararlardır.
Mintzberg vd. (1976)	Stratejik kararlar “yapılandırılmamış” kararlardır. Yapılandırılmamış ifadesi, örgütte daha önce aynı şekilde karşılaşılmayan, önceden belirlenmiş net ve sıralı bir yanıt dizisi olmayan karar süreçlerine atıfta bulunmaktadır.
Hofer ve Schendel (1978)	Performansın üst seviyeye çıkarılmasını, etkin ve verimli bir ortam oluşturularak karlılığın artırılmasını ve örgütün çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesini sağlayan kararlardır.
Eisenhardt ve Zbaracki (1992)	Örgütün üst düzey liderleri tarafından alınan ve kurumsal sağlığı ve hayatta kalmayı kritik olarak etkileyen kararlardır.
Schwenk (1995)	Rutin dışı; yapılandırılmamış, programlanmamış ve dağınık kararlardır.
Maule vd. (2003)	Örgütün orta ve uzun vadeli amaçlarına ilişkin belirleyip, uyguladığı kararlardır.
Johnson vd. (2005)	Örgütün kaynakları ve yeterlilikleri üzerinde büyük etki yaratan, rekabet üstünlüğü sağlamak için kullanılan, yüksek seviyede risk ve belirsizlik taşıyan kararlardır.
Schwartz vd. (2010)	İki veya daha fazla rakibin sürekli olarak birbirlerinin hareketlerini izlemesi, onları ortadan kaldırmak için manevralar yapması veya karşılığında fayda sağlamaya çalışmasıdır.
Şimşek ve Akgün (2019)	Karar vericilerin sahip oldukları bilgi birikimini, deneyimlerini ve gerektiğinde hislerini ve içgüdülerini devreye sokarak örgütlerin uzun vadede geleceklerini şekillendiren yapılandırılmamış, rutin olmayan ve karmaşık niteliğe sahip geniş kapsamlı kararları hayata geçirme davranışdır.
Ülgen ve Mirze (2020)	Riskin, karmaşıklığın, belirsizliğin, rekabetin ve değişimin oldukça yüksek seviyelerde yaşandığı ortamlarda, rakiplere göre daha avantajlı durum sağlayabilmek adına geleceğe yönelik ve sonuç odaklı alınan kararlardır.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Dördüncü olarak stratejik kararların yapılandırılmamış kararlar olduğuna vurgu yapılmaktadır. Söz konusu yapı eksikliği stratejik sorunların karmaşıklığından kaynaklanmaktadır. Stratejik sorunların net bir formülasyonu yoktur. Sorunu tarif etmek ve çözüm yollarının değerlendirilmesi için gerekli kriterleri belirlemek ise son derece zordur. Karar vericiler bu tür sorunlarla karşılaştıklarında genellikle durumu çok az

kavramaktadır ve sorun üzerinde çalıştıkça anlayışları derinleşmektedir (Mason ve Mitroff, 1981).

1.5. Stratejik Karar Verme Süreci

Tipik olarak karar süreci, bir eylem için bir uyarıcının algılanmasından nihai karar sonucuna kadar atılan tüm adımları kapsamaktadır. Hickson (1987), buradaki süreç kavramını bir “hareket” olarak nitelendirmektedir. Stratejik karar verme sürecini ise örgüt içerisindeki stratejik bir sorunun A noktasından B noktasına taşınması şeklinde tanımlamaktadır. Buradaki güçlük sözü geçen noktaların tanımlanmasına yöneliktir. Çünkü karmaşıklık, belirsizlik ve açık uçlulukla karakterize olan stratejik sorunların başlangıcının ve bitişinin belirlenmesi pek mümkün değildir.

Stratejik karar süreçleri üzerine yazında çok sayıda çalışma mevcuttur. Her bir çalışma karar süreci için farklı bir perspektifi ifade etmekte ve sürecin farklı bir yönünü vurgulamaktadır (Tablo 2). Bu araştırmalarda stratejik karar verme süreci genellikle (I) problem formülasyonu ve hedef belirleme, (II) alternatif çözümlerin belirlenmesi ve üretilmesi, (III) uygun bir alternatifin analizi ve seçimi olmak üzere üç adımda incelenmiştir. Bu adımlar birçok stratejik karar sürecinin temel karakterini tanımlamasına rağmen farklı organizasyonlar tarafından takip edilen süreçlerdeki kritik varyasyonları ayırt edememektedir. Bu noktada Harrison (1996) stratejik karar verme sürecinin çevre, strateji ve yapı arasındaki bağlantılar üzerinden ele alınması gerektiğini vurgulamakta, bu süreci “stratejik boşluk” kavramı ile “yönetmel karar verme” sürecinin bir birleşimi olarak tanımlamaktadır. Stratejik boşluk kavramı temelde örgütün yetenekleri ile en önemli dış varlıkları arasındaki uyuma odaklanmaktadır. Kuruluşun mevcut stratejik konumu ile arzu edilen stratejik konumu arasındaki dengesizlik stratejik boşluk kavramına karşılık gelmektedir (Hofer ve Schendel, 1978). Bu boşluk, örgütün doğal yetenekleri ile dış çevresindeki fırsatlar ve tehditler karşılaştırılarak belirlenmektedir. Dolayısıyla stratejik boşluk analizi için ilk olarak örgütün yönetim, teknoloji, politika ve kaynaklarına ilişkin güçlü ve zayıf yönlerini içeren bir yetenek profili oluşturulmalıdır. İkinci olarak, dış çevredeki fırsatlar, tehditler, gereklilikler ve sorumlulukları belirlemeye yönelik çevresel bir değerlendirme yapılmalıdır. Üçüncü olarak ise örgütsel ve çevresel değerlendirmeler neticesinde elde edilen bilgiler karşılaştırılmalıdır.

Tablo 2*Stratejik Karar Verme Süreci Aşamaları*

Kaynak	Stratejik Karar Verme Aşamaları
Mintzberg vd. (1976)	1. Tanımlama Aşaması - Karar Tanıma - Teşhis 2. Geliştirme Aşaması - Arama - Tasarım 3. Seçim Aşaması - Tarama - Değerlendirme - Yetkilendirme
Hofer ve Schendel (1978)	1. Mevcut Stratejinin Tanımlanması 2. Çevresel Analiz 3. Kaynak Analizi 4. Boşluk Analizi 5. Stratejik Alternatifler 6. Strateji Değerlendirmesi 7. Stratejik Seçim
Mazzolini, 1981	1. Karar-İhtiyaç Tespiti 2. Alternatiflerinin Belirlenmesi 3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi 4. İnceleme ve Onay 5. Uygulama
Schwenk (1984)	1. Hedef Formülasyonu, Problem Tanımlama 2. Stratejik Alternatifler Oluşturma 3. Değerlendirme ve Seçim 4. Uygulama
Shrivastava ve Grant (1985)	1. Problemin Tanımlanması 2. Alternatiflerin Değerlendirilmesi 3. Uygulanabilir Çözümün Geliştirilmesi 4. Üst Yönetimin Onayı
Daft (2003)	1. Karar Alma Gerekliliğinin Farkına Varılması 2. Nedenlerin Tespiti ve Analizi 3. Alternatiflerin Geliştirilmesi 4. Karar Alternatiflerinin Seçimi 5. Seçilen Alternatiflerin Uygulanması 6. Değerlendirme ve Geri Bildirim

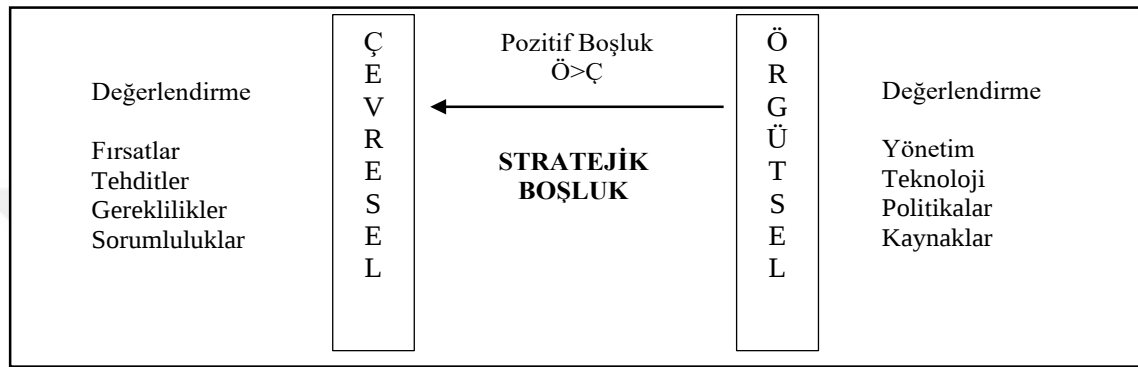
Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Karşılaştırma neticesinde örgütün üç tür stratejik boşluktan birine sahip olması muhtemeldir (Şekil 1). İlk olarak örgütün iç yetenekleri toplamının çevresel toplamlardan daha büyük olduğu durumlarda pozitif bir stratejik boşluk var demektir. Bu durumda örgütün yönetimi, teknolojisi, politikaları ve kaynakları dış çevredeki herhangi bir fırsattan yararlanmak, herhangi bir tehditle başa çıkmak ya da herhangi bir gereklilik ve sorumluluğu karşılamak için fazlasıyla yeterlidir. İkinci olarak örgütün çevresel

toplamlarının örgütün iç yeteneklerinin toplamından büyük olması durumunda negatif stratejik boşluk ortaya çıkmaktadır. Bu durum, örgütün mevcut fırsatlardan yararlanamadığı, algılanan tehditlerle başa çıkamadığı, yasal gerekliliklerini karşılayamadığı ve beklenen sorumlulukları yerine getiremediği anlamına gelmektedir.

Şekil 1

Stratejik Boşluk Kavramı



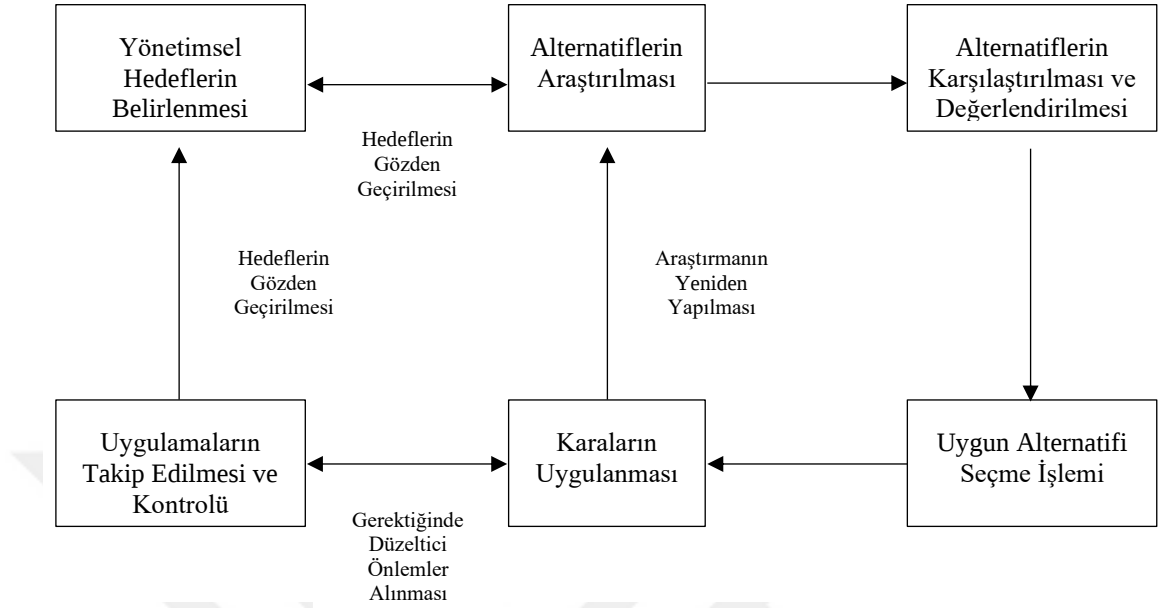
Kaynak: Harrison, E. F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decision*, 34(1), 46-53.

Üçüncü olarak ise örgütün iç yetenekleri toplamının çevresel toplamları karşılayacak düzeyde olması durumunda sıfır stratejik boşluk ortaya çıkmaktadır. Ancak örgüt ile çevresi arasında her zaman stratejik bir boşluk olacaktır. Eksik bilgi, teknolojik atılımlar, yönetsel yetersizlikler vb. durumlar her zaman bir stratejik boşluğun ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle stratejik boşluğun ilk iki çeşidi bir örgütün herhangi bir zamandaki fiili durumunu yansıtırken, üçüncü çeşidinin sadece teoride mevcut olduğunu söylemek mümkündür.

Stratejik boşluk kavramının yanı sıra Harrison'un (1996) stratejik karar verme sürecini tanımlarken el aldığı ikinci unsur yönetsel karar verme sürecidir (Şekil 2). Çalışmanın önceki bölümlerinde vurgulandığı üzere örgütlerde karar verme sürecinin başlaması için öncelikle bir sorunun varlığının kabul edilmesi gerekmektedir. Sorunun ortaya çıkışıyla birlikte ilk yapılması gereken yönetimin hedefleri doğrultusunda bu sorunun tanımlanmasıdır. Bu aşamada sorun açık bir şekilde belirlenmeli, kişi ve grupların sorumluluğu ortaya konulmalı ve sorunla ilgili konular ortaya çıkarılmalıdır. İyi bir tanım sadece başlangıçtır ve bu aşama karar verme süreci için yön tayin edici özelliğe sahiptir.

Şekil 2

Yönetimsel Karar Verme Süreci



Kaynak: Harrison, E. F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decision*, 34(1), 46-53.

Sorunun tanımlanmasından sonra karar verme sürecindeki ikinci adım çözüme ulaşmak için çeşitli alternatiflerin araştırılmasıdır. Bu aşamada yönetimin hedefleri doğrultusunda ilgili sorunu çözüme ulaştırabilecek tüm araçlar, yollar ve alternatifler bir araya getirilmektedir. Geçmiş deneyimler, rakiplerin uygulamaları ya da iç ve dış müşterilerin önerileri söz konusu araçların çeşitlendirilmesinde ciddi bir kaynak sağlamaktadır (Emsan, 2007). Aynı zamanda yöneticilerin kişisel farklılıklarını yansıtmaması konusunda da bu aşama önemli fırsatlar yaratmaktadır. Yöneticiler geçmiş uygulamalardan farklı çözüm önerileri getirerek bu fırsatları değerlendirebilmektedir. Çok sayıda alternatif belirlendikten sonra üçüncü aşamada bu alternatifler çözüme katkı sağlayıp sağlayamayacağı, çözüm için yeterli olup olmadığı, işletme kültürüne uygunluğu ve yol açacağı sonuçlar açısından değerlendirilmektedir (Üngüren, 2011). Söz konusu değerlendirme işlemi karar verme sürecinin dördüncü aşamasında bir seçme işlemiyle sonuçlanmaktadır. Bu seçme işlemi ilgili alternatifin risk derecesine, ekonomikliğine, zamanlamasına ve kaynakların sınırlandırılması durumuna göre yapılmaktadır (Drucker, 1996).

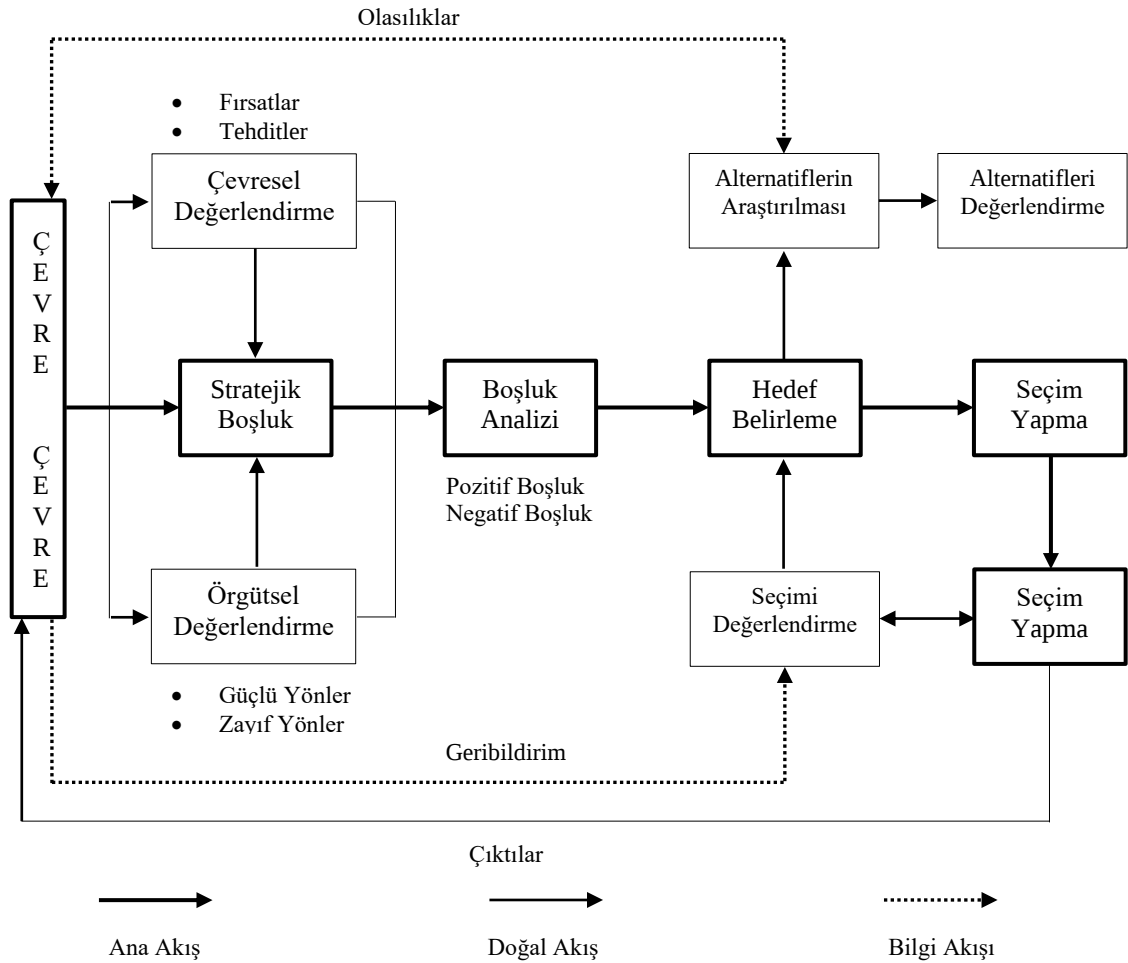
Beşinci olarak uygulama aşaması artık verilen kararın eyleme döküldüğü aşamadır. Bu aşamanın aslında sürecin dışında kaldığını söylemek mümkündür. Ancak karar verme sürecinin aşamaları tek başına etkili olmak yerine bir sinerji yaratarak daha etkili hale

geldiği için hepsinin bir arada değerlendirilmesi daha sağlıklı olmaktadır. Karar verme sürecinin son aşamasını ise geribildirim basamağı oluşturmaktadır. Geribildirim olmaksızın elde edilen sonuçlarla beklenen sonuçların karşılaştırılması ve yaşanan değişimin tespit edilmesi mümkün olmayacaktır. Elde edilen sonuç, beklenen sonuçları karşılayabiliyorsa bu durum verilen kararın etkin ve başarılı olduğunu göstermektedir. Tam tersi bir durum söz konusu olduğunda ise yeni bir karar sürecine gidilmesi gerekmektedir.

Bu iki unsurun (stratejik boşluk analizi ve yönetsel karar verme süreci) birlikte ele alınması stratejik karar verme konusunda Harrison'un (1996) ortaya koyduğu süreç perspektifini yansıtmaktadır. Buna göre stratejik karar verme sürecinde her biri toplam sürecin nihai sonucuna katkıda bulunan üç tür süreç akışı bulunmaktadır (Şekil 3).

Şekil 3

Stratejik Karar Verme Süreci



Kaynak: Harrison, E. F. (1996). A Process Perspective on Strategic Decision Making. *Management Decision*, 34 (1): 46-53.

Ana akış, stratejik karar verme sürecinin temel işlevlerini kapsamaktadır. Bu akışta ilk olarak dış çevreden alınan bilgiler örgütün güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini değerlendirmek için kullanılır. Değerlendirme sonucunda bir stratejik boşluk ortaya çıkar ve sonrasında bu boşluğun olumlu ya da olumsuz doğasını belirlemek üzere bir stratejik boşluk analizi yapılır. Boşluk analizinin sonuçlarına göre yönetsel hedefler belirlenir ve bu hedefler neticesinde bir seçim yapılarak, karar uygulamaya konulur. Söz konusu süreç bu akışta son olarak yönetimin kendi uygulamalarını değerlendirmesine olanak veren geri bildirim yoluyla desteklenir. Ana akışın yanı sıra doğal akış, kavramsallaştırılan bu sürecin yardımcı işlevlerini kapsamaktadır. Yardımcı işlevler örgütün yapısına göre ya da karar verilecek durumun ve ortamın özelliklerine göre kısaltılabilmekte, atlanabilmektedir. Doğal akışın süreçteki temel görevi ana akışla birlikte başarılı bir stratejik karar olasılığını arttırmaktır. Üçüncü ve son olarak ise, stratejik karar verme sürecinde bir bilgi akışı olduğu vurgulanmaktadır. Bu bilgi akışı, alternatifler aranırken mevcut olasılıkların belirlenmesi ve uygulanan stratejik kararın kabul edilip edilmediğine dair dış çevreden geri bildirim yapılması aşamalarından oluşmaktadır. Bilgi akışı sayesinde stratejik kararın başarısına özel bir katkı sağlanması mümkün olmaktadır.

1.6. Stratejik Karar Verme Modelleri

Stratejik yönetim yazınında stratejinin içeriğine ilişkin çalışmalardan sonra Mintzberg ve diğerleri (1976) süreç perspektifine yönelik ilk önemli adımlardan birini atmış, stratejik karar süreçlerini modellemek için erken bir girişimde bulunmuştur. Bu çalışmadan sonra yazında stratejik kararların ana türlerini ya da kategorilerini belirlemeye yönelik pek çok çalışma yapılmıştır (Schwenk, 1995). Söz konusu çalışmalar bir nevi model çoğalmasi ile sonuçlanmış, çok sayıda stratejik karar verme tipolojisi geliştirilmiştir. Bu tipolojiler çoğunlukla kavramsal olarak geliştirilen ve geçerliliği ampirik olarak değerlendirilmeye muhtaç olan tipolojilerdir. Hart (1992) yazındaki kavramsal tipolojileri kapsamlı bir şekilde gözden geçirerek sentezlemiş ve stratejik karar vermeye ilişkin kendi bütünleştirici modelini ortaya koymuştur. Modele göre beş temel stratejik karar verme yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlardan ilki stratejilerin organizasyonun lideri ya da küçük bir yönetim ekibi tarafından yönlendirildiğini savunan “*kumanda modeli*”dir. İkincisi stratejilerin organizasyonun misyonu ve geleceğe yönelik vizyonu tarafından yönlendirildiğini savunan “*sembolik model*”dir. Üçüncüsü stratejilerin organizasyonun resmi yapısı ve planlama sistemleri tarafından yönlendirildiğini savunan “*rasyonel*

model”dir. Dördüncüsü stratejilerin organizasyonun iç süreçleri ve onların karşılıklı uyumu tarafından yönlendirildiğini savunan “*işlemsel model*”dir. Beşincisi ise stratejilerin örgütsel aktörlerin inisiyatifinden güçlü şekilde etkilendiğini savunan “*üretken model*”dir. Söz konusu sınıflandırma kendinden önceki literatürün kapsamlı bir ifadesi olsa da stratejik karar modellerini sınıflandırmaya yönelik çabalar bununla sınırlı kalmamıştır. Bu zor bir iştir. Çünkü stratejik kararlar çalışmanın önceki bölümlerinde vurgulandığı üzere “yapılandırılmamış” nitelikte kararlardır. Yazında stratejik karar modellerini kavramsal olarak ele alan çalışmaların yanı sıra ampirik olarak değerlendiren çalışmalar da mevcuttur (Tablo 3).

Tablo 3

Stratejik Karar Modeli Tipolojileri

Kaynak	Stratejik Karar Modeli Tipolojisi
Shrivastava ve Grant (1985)	- Yönetimsel Otokrasi Modeli - Sistemik Bürokrasi Modeli - Uyarlanabilir Planlama Modeli - Politik Çıkar Modeli
Hickson (1987)	- İkili Rasyonel Karar Verme Modeli - Artırımlı Karar Modeli - Çöp Kutusu Modeli
Lyles ve Thomas (1988)	- Rasyonel Karar Verme Modeli - Kaçınma Modeli - Uyarlanabilir Model - Politik Model - Kararlı Model
Hitt ve Tyler (1991)	- Rasyonel Normatif Model - Dış Kontrol Modeli - Stratejik Seçim Modeli
Eisenhardt ve Zbaracki (1992)	- Rasyonel Karar Verme ve Sınırlı Rasyonellik Modeli - Politika ve Güç Modeli - Çöp Kutusu Modeli
Das ve Teng (1999)	- Rasyonel Karar Verme Modeli - Kaçınma Modeli - Mantıksal Artırımlı Model - Politika Modeli - Çöp Kutusu Modeli

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Bu çalışmalarda da kavramsal çalışmalarda olduğu gibi çok sayıda stratejik karar modeli geliştirilmiştir. Görünürde çelişkili birçok karar modelinin bir arada bulunması çok fazla kafa karışıklığı yarattığı için stratejik karar modellerini ampirik olarak test eden araştırmacılar genellikle bu çeşitli modelleri sınıflandırma ihtiyacı hissetmiştir. Ortaya çıkan tipolojiler kavramsal çalışmaların aksine stratejik karar almanın ana tür ya da

kategorilerinin ne olduğuna ilişkin önemli ölçüde fikir birliğine işaret etmektedir (Das ve Teng, 1999). Bu doğrultuda mevcut çalışmada ele alınacak olan stratejik karar modelleri aşağıdaki gibidir.

1.6.1. Rasyonel Model

Rasyonel Model karar vermenin klasik ekonomik görüşüne tekabül etmektedir. Stratejik karar vermeyi son derece amaçlı, sistematik ve kapsamlı bir süreç olarak ele almaktadır (Lyles ve Thomas, 1988; Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; Das ve Teng, 1999). Model diğer yaklaşımların değerlendirildiği bir ölçüttür. Temelinde akılcılık, optimallik ve tutarlılık vardır. Kararların bilinçli bir seçim sürecinden çıktığı varsayılmaktadır (Lyles ve Thomas, 1988). Buna göre karar vericiler bilinen amaçlarla karar durumuna girmektedir. Bu süreçte karar vericilerin bilgi toplaması, alternatifler geliştirmesi ve son olarak en uygun eylem planını belirlenmesi beklenmektedir (Das ve Teng, 1999; Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Model temelde Rasyonel Seçim Kuramına dayanmaktadır. Buna göre (I) karar vericinin çevresiyle ilgili tam bilgiye sahip olduğu, (II) mutlak bir iradeyle tüm alternatifleri tarafsız olarak belirleyip sınıflandırabildiği, (III) alternatifler arasından her zaman en faydalı olanı seçtiği, (IV) güç, çatışma, korku veya güvenilirlik gibi sosyo-psikolojik faktörlerden etkilenmediği, (V) problemin belirlenmesi aşamasında hiçbir bilişsel yanlılığa sahip olmadığı varsayılmaktadır.

Modelin ortaya koyduğu varsayımların yanı sıra modele yönelik bazı eleştiriler de bulunmaktadır. Bunlardan ilki sınırsız rasyonellik fikrine yöneliktir. Gerçek dünyada insanların sınırsız bir hesaplama gücüne sahip olmasının mümkün olmadığı savunulmaktadır (Basel ve Brühl, 2013). İkinci olarak modelin alternatifleri en iyi alternatife ya da uygun birkaç alternatife azaltmak üzere tasarlanan kısıtlı bir model olduğu ifade edilmektedir (Hitt ve Tyler, 1991). Üçüncü olarak ise modelin karar vericinin politik özelliklerini yansıtmadığı, sezgi ve içgüdülerini dikkate almadığı ifade edilmektedir (Ahmed vd., 2014).

1.6.2. Kaçınma Modeli

Model, örgütlerin belirsizlikten ve karar vermekten kaçınacağı inancına dayanmaktadır (Lyles ve Thomas, 1988). Karar vermekten kaçınma “bir seçim yapmak yerine onu erteleyerek veya hiçbir eylem ya da değişiklik içermeyen kolay bir çıkış yolu arayarak ondan kaçınma” şeklinde tanımlanmaktadır (Anderson, 2003). Bu kaçınma eylemi yeni

kaynaklar ya da faaliyet alanları için rekabet etmek adına bir baskının olmadığı ortamlarda ortaya çıkmaktadır (Burlet vd., 2016).

Modelin temelinde Beklenti Kuramının varsayımları bulunmaktadır. Beklenti Kuramına göre karar vericiler seçimlerinin sonucunda elde edilecek kazanç ve avantajlardan ziyade ortaya çıkacak kayıp ve dezavantajlara daha fazla ağırlık vermektedir. Başka bir ifadeyle karar vericiler kayıptan kaçınmaktadır. Eylem yerine eylemsizliği herhangi bir alternatif yerine statükoyu tercih etmektedir (Kahneman ve Tversky, 1979). Bu varsayımlar doğrultusunda kaçınma modeli, karar verme sürecine konu olan herhangi bir probleme ilişkin semptomlar göz ardı edilirse nihayetinde bu problemin kendiliğinde ortadan kalkacağı düşüncesine dayanmaktadır. Karar vericinin sadece mecbur kaldığında risk alması gerektiği ve genellikle statükonun koruması gerektiği ifade edilmektedir. Belirsizlik ortamında karar problemine ilişkin semptomların sık sık değişeceği ve bu yüzden problemin doğasını tanımlamak için boş yere zaman ve enerji harcanmasına gerek olmadığı savunulmaktadır. Karar vericinin karar vermeye konu olan problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını umarak o problemin semptomlarını görmezden geleceği düşüncesi kaçınma modelinin ana fikrini oluşturmaktadır (Das ve Teng, 1999; Lyles ve Thomas, 1988).

Modele göre yeni problemlerin belirlenmesi yönetimin işini yapamadığının bir göstergesidir ve güç ya da prestij kaybına yol açabilmektedir (Lyles ve Mitroff, 1980). Bu açıdan karar vericinin algıladığı tehdit ne kadar büyük olursa kaçınma davranışının görülme ihtimali o kadar yüksek olacaktır. Bir karar probleminin belirlenmesi ve çözülmesi için kaynakların harcanmasından kaçınmak belirsizlik ortamlarında zaman zaman faydalı olmaktadır. Ancak bu kaçınma eylemi aynı zamanda örgütün stratejik yeteneklerini ve hayatta kalmasını etkileyecek bir sorunu çözmeyi ertelemesi anlamına da gelmektedir. Bu durum kaçınmanın örgüt için ortaya çıkardığı en büyük tehlikedir.

1.6.3. Mantıklı Aşamalarla İlerleme Modeli

Rasyonel Modelin gerçek karar verme davranışını tanımlamadığını iddia ederek ortaya çıkmıştır. Rasyonel Modele göre her şeyi bilen bir karar verici, olası her alternatif hareket tarzını tartar ve en iyi çözümü seçer. Mantıklı Aşamalarla İlerleme Modeli ise bu görüşü eleştirerek mevcut tüm alternatifleri listelemenin ve bunları karar vericilerin hedeflerinden tamamen ayırmanın genellikle imkansız olduğunu öne sürmektedir. Bunun yerine kararların aşamalı olarak alındığı, karar vericilerin sınırlı bilgiye sahip olduğu,

herhangi bir öngörülerinin olmadığı ve yapabilecekleri hataları sınırlandırmak için adım adım, dikkatli bir şekilde ilerlediği varsayılmaktadır (Giesen ve Radford, 1983; Jones, 2003).

Model, Quinn (1980) tarafından Lindblom (1959) ile Braybrooke ve Lindblom'un (1963) çalışmalarına dayanarak geliştirilmiştir. Ansoff ve Steiner gibi kapsamlı planlama savunucularına yanıt olarak hazırlanan bu çalışmada Mantıksal Aşamalarla İlerleme Modelinin temel ilkeleri ortaya koyulmuştur. Buna göre karar vericilerin daha önce verdikleri kararlardan taban tabana farklı olan büyük kararları nadiren alacağı iddia edilmektedir (Jones, 2003). Dramatik kararlar almak yerine karar vericinin stratejik sorunları daha küçük, daha az karmaşık ve daha yönetilebilir aşamalara bölerek temkinli bir şekilde hareket edeceği varsayılmaktadır. Çevre istikrarsızdır ve karar vericilerin bilişsel yetenekleri sınırlıdır. Bu sebeple stratejik hedeflere ulaşmak için mümkün olan en küçük adımlarla ilerlemek en iyi yöntemdir. Böylece işler ters gitmeye başlarsa düzeltici önlemler alınması ve marjinal iyileştirmelerin yapılması mümkün olacaktır (Das ve Teng, 1999).

Kaçınma Modelinde olduğu gibi Mantıklı Aşamalarla İlerleme Modelinde de statükonun korunması anlayışı bulunmaktadır. Ancak bu model, Kaçınma Modelinden farklı nedenlerle statükoya değer vermektedir. Modele göre çevre oldukça belirsizdir ve hızla değişmektedir. Örgütler stratejik karar vermede çok hızlı hareket edebilmektedir. Bu sebeple statükonun korunarak değişimin yavaş ve kademeli olarak yapılması gerektiği öne sürülmektedir. Kaçınma Modelinde ise doğrudan örgütlerin karar vermekten kaçınacağı bu sebeple statükonun korunmasının en önemli unsur olacağı ifade edilmektedir (Lyles ve Thomas, 1988).

Modele göre mantıksal aşamalı karar verme sürecinin üç temel özelliği bulunmaktadır. İlk olarak süreç aşamalıdır ve hiçbir zaman dramatik kararlar alınmaz. İkinci olarak karar verme süreci geniş veya küresel bir hedefe yönelik tutatlı bir hareket tarzını ifade etmektedir. Son olarak ise aşamalı bir şekilde hareket etmenin temel amacı ilk eylemden daha fazla bilgi ve geribildirim toplamaktır. Her adım, önceki sonuca sadece bir artış ekler, böylece çok fazla belirsizlikten ve aşırı bilgi ihtiyacından kaçınılır. Küçük adım, büyük adımdan daha yaygındır (Das ve Teng, 1999; Hickson, 1987).

Bu özelliklerin yanı sıra modelin bir takım eleştirileri de mevcuttur. Öncelikle karmaşıklığın yüksek olduğu, çalkantılı ortamlarda modelin arzu edilen başarıyı göstermeyeceği ifade edilmektedir. İkinci olarak, Rasyonel Modeli uygulamaya teşebbüs

edenlerin bir hiper rasyonellik tuzağına düşeceği öne sürülürken, modelin kendisinin de bir nevi bir alt rasyonellik tuzağına yol açacağı savunulmaktadır. Üçüncü olarak, modelin örgütlerin mevcut sorunları öngörme ve değerlendirme arzusu ve yeteneğini hafife aldığı ifade edilmektedir (Giesen ve Radford, 1983). Dördüncü olarak, yalnızca küçük değişiklikler içeren eylemlerde bulunarak büyük hatalardan kaçınmaya çalışırken modelin temel paradigmalardaki ani veya önemli değişimlerin ortaya çıkaracağı sorunlarla baş etmesinin mümkün olmayacağı ifade edilmektedir. Son olarak ise model yeni politika ve planların önemli sonuçlarını dikkate almayabileceği için eleştirilmektedir (McElhinney ve Proctor, 2005).

1.6.4. Politika Modeli

Stratejik karar verme araştırmalarındaki bir diğer paradigma politika yaklaşımıdır. Model, örgütlerde rasyonel kararlar alınabileceği fikrine adeta bir meydan okuma niteliğindedir. Buna göre örgütsel kararlar bilgi arama ya da alternatiflerin listelenmesi gibi mantıksal karar verme süreçleri neticesinde ortaya çıkmamaktadır. Bunun yerine farklı amaçları olan karar alıcıların bir araya gelerek oluşturdukları koalisyonlar veya en güçlü olan üye ya da birim tarafından şekillendirilmektedir (Cabantous ve Gond, 2011).

Çıkar çatışması, modelin temel hareket noktası olarak kabul edilmektedir. Örgüt içerisinde çatışan çıkarlara sahip üye grupları kendilerine uygun bir karar için savaşılmaktadır (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Burada çevresel koşullardan ziyade örgüt içi dengelerin kararı belirlemesi söz konusudur. Birbirleriyle rekabet halinde olan koalisyonlar, kendi geçmişlerini ve deneyimlerini kullanarak soruna ilişkin bir görüş oluşturmaya çalışmaktadır. Bu durum her bir koalisyonun sorunları kendi ilgi alanı ışığında algılamasına yol açacaktır. Böylelikle her grup çıkarlarını korumak ve maksimize etmek üzere örgüt içerisindeki güçlü insanların desteğini almaya çalışacaktır (Lyles ve Thomas, 1988).

Politika modelinin üç temel varsayımı bulunmaktadır (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). İlk olarak örgütler çelişen tercihlere sahip koalisyonlardan oluşmaktadır. Bu koalisyonlar arasında örgütün refahı gibi ortak birtakım amaçların paylaşılmasının yanı sıra çatışmalar da mevcuttur. Örneğin kimi koalisyonlar örgütsel büyümeyi tercih ederken kimileri karlılık ya da kamu hizmetini tercih edebilmektedir. İkinci varsayıma göre stratejik kararlar güçlü insanların tercihlerini yansıtmaktadır. En güçlü koalisyonu oluşturanlar karar verme sürecine yön vermektedir. Üçüncü ve son olarak ise insanlar güçlerini

artırmak için işbirliği, koalisyon oluşturma ve bilgi kullanımı gibi politik taktiklere girmektedir. Bu varsayımlar rasyonel modelin ortaya koyduğu görüşlerin anti tezi niteliğindedir. Burada insanların karar verme süreçlerinde bir takım bilişsel yanılığa sahip olduğu varsayılmaktadır. Bireylerin bir sorunun aynı semptomlarına baksalar bile o sorunun doğası ve özellikleri hakkında genellikle farklı bakış açılarını benimseyeceği ifade edilmektedir. Bu sebeple tam bilginin asla mevcut olmayacağı ve “en iyi” olan seçimi belirlemenin mümkün olmayacağı savunulmaktadır (Pfeffer, 1981). Rasyonel model ile farklı bakış açılarına sahip olsa da politik modelin örgütsel karar verme sürecine ilişkin tanımlamaları karar vericilerin irrasyonel aktörler olduğu anlamına gelmemektedir. Model karar vericilerin bireysel olarak rasyonel olduğu ancak toplu olarak rasyonel olmadığı görüşündedir (Cabantous ve Gond, 2011; Eisenhardt ve Zbaracki, 1992).

Temel varsayımlarının yanı sıra modele ilişkin birtakım eleştiriler de mevcuttur. İlk olarak aynı fikirde olmayan koalisyonlar arasındaki tartışma sürecinin rahatsız edici olacağı ve çözümlenmemiş çatışma duyguları bırakabileceği için uzun vadeli olumsuz etkilere yol açabileceği ifade edilmektedir (Schwenk ve Cosier, 1980). İkinci olarak ise politik manevraların bazen bir açmazla sonuçlanacağı ve sorunun doğasının asla çözülmeyebileceği vurgulanmaktadır. Buna göre sorunun doğasına ilişkin bilgilerin çarpıtılabileceği veya firma içindeki diğer kişilerden saklanabileceği söz konusu olmaktadır (Lyles ve Mitroff, 1980).

1.6.5. Çöp Kutusu Modeli

Model ilk olarak Cohen ve diğerleri (1972) tarafından aşırı belirsizlikle kuşatılan örgütlerdeki karar verme sürecini tanımlamak üzere geliştirilmiştir. Buna göre yüksek belirsizlikle karşı karşıya olan organizasyonlar “örgütlenmiş anarşiler” olarak adlandırılmakta, bu organizasyonların üç temel özelliği olduğu vurgulanmaktadır. İlk olarak örgütlenmiş anarşiler problemleri seçimlere sahip organizasyonlardır. Seçimler birbiriyle tutarlı ya da ortak olan hedefler doğrultusunda yapılmamaktadır. İkinci olarak kullanılan teknoloji ve yöntemler belirsizdir. Organizasyon hayatta kalmayı ve hatta üretim yapmayı başarsa da süreçleri kendi üyeleri tarafından anlaşılmamaktadır. Üçüncü olarak karar verme süreçlerindeki karar verici ve izleyiciler değişkendir. Karar verici ve izleyiciler farklı alanlara ayırdıkları zaman ve çaba miktarına göre değişiklik göstermektedir.

Modele göre böyle bir ortamda karar verme süreci dört temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; katılımcılar, problemler, seçim fırsatları ve çözümlerdir. Kararlar, bu bileşenlerin rastgele bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Politik model ve rasyonel modele kıyasla çöp kutusu modeli şansın önemine dikkat çekmektedir. Neye karar verildiği büyük ölçüde şans ve zamanlamaya bağlıdır. Rasyonel ve politik modellerin aksine karar süreçlerinin nerde başlayıp nerde bittiği net olarak bilinmemektedir. Katılımcılar karar süreçlerinin içine veya dışına “çöp” atabilmektedir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Modelin ismi bir çöp tenekesinin içindeki çok renklilik ve karmaşıklığından esinlenerek verilmiştir. Karar sürecinin temel bileşenlerinden biri olan seçim fırsatı, çeşitli sorunların ve çözümlerin katılımcılar tarafından içine atıldığı bir çöp tenekesi olarak görülmektedir.

Model genel olarak karar vermeyi yapılandırılmamış bir süreç olarak ele almakta, rasyonel düzen vizyonuna karşı çıkmaktadır. Buna göre karar verme sürecine problemi tanımlama aşamasından başlayarak sonrasında diğer adımları izlemek gibi bir zorunluluk bulunmamaktadır (Sağır, 2006). Karar vericiler herhangi bir sürece ya da sıralamaya bağlı kalmaksızın çözüm ve karar için uygun gördükleri aşamadan başlayabilmektedir. Bu durumun yüksek belirsizlikle karşı karşıya olan organizasyonları hızlı ve koşullara göre karar alma noktasında bir adım öne taşıyacağı düşünülmektedir (Tozlu, 2016). Bu varsayımların yanı sıra Fardal ve Sornes (2008) modele yönelik bir takım eleştirilerde de bulunmaktadır. Model öncelikle sistematik olmayan bir süreci işaret etmektedir. İkinci olarak katılımcılar, problemler, çözümler ve seçim fırsatlarından oluşan temel bileşenlerin karmaşık ilişkiler içerisinde olduğu vurgulanmaktadır. Bir diğer eleştiride modelin hedeflere ulaşmada çatışmalara yol açacağı ve bunun da belirsiz çıktılarına neden olabileceği ifade edilmektedir. Son olarak ise model özellikle üretime yeni bir ürün hattı eklendiğinde ortaya çıkan belirsizliğe odaklanacağı için eleştirilmektedir.

Sonuç

Üst kademe sağlık yöneticilerinin strateji oluşturma sürecinde kararlarını hangi stratejik karar modellerine göre aldığı konusunda hem kavramsal hem de kuramsal bir çerçeve oluşturma amacıyla ele alınan bu bölümde, öncelikle karar verme kavramı ve karar verme sürecine ilişkin yazındaki kuramlar tanımlanmıştır. Böylelikle çalışmada spesifik olarak stratejik karar verme kavramının ele alınabilmesi için bir temel oluşturulmuştur. Strateji oluşturma sürecine temel teşkil eden stratejik kararların nasıl alındığına ilişkin deneysel çalışmaların sınırlı sayıda olması ve Türkiye özelinde özel sağlık kurumlarında bu konunun henüz araştırılmamış olması böyle bir çalışmayı gerekli kılmıştır. Bu

motivasyonla çalışmada stratejik karar verme kavramı tanımlandıktan sonra benimsenen beş stratejik karar verme modeli açıklanmıştır. Çalışmada bu modellerin benimsenmesinin en önemli gerekçesi yazında stratejik karar verme modellerinin tanımlandığı pek çok çalışmada (Das ve Teng, 1999; Lyles ve Thomas, 1988) bu modellerin stratejik karar vermenin ana modelleri olduğu konusunda bir fikir birliğine varılmış olmasıdır. Kavram ve modellerin tanımlanmasından sonra bu bölümde üst kademe sağlık yöneticilerinin strateji oluşturma sürecinde kararlarını hangi stratejik karar modellerine göre aldığının araştırılabilmesi için gerekli olan kavramsal ve kuramsal araçlar elde edilmiştir. Böylece çalışmanın ikinci bölümünde stratejik karar verme sürecinde bu modellerden bir ya da birkaçının benimsenmesinde etkili olan bilişsel unsurların neler olduğu “stratejik biliş” kavramı çatısı altında açıklanabilir hale gelmiştir.

BÖLÜM 2. STRATEJİK BİLİŞ KAVRAMINA İLİŞKİN

KAVRAMSAL ARKA PLAN

Giriş

Sınırlı rasyonellik kuramının ortaya koyduğu bilişsel sınırların bireyin kararlarını etkilediğine yönelik anlayış, stratejik yönetim alanında bilişle ilgili çalışmaların artmasına yol açmıştır (Acciarini vd., 2021; AlKhars vd., 2018; Basel ve Brühl, 2013; Dhami ve Harries, 2009; Goodhew vd., 2005). Biliş terimi her türlü “zihinsel işlem” ve “zihinsel yapı” için geçerlidir (Schneider ve Angelmar, 1993). Bilginin zihin tarafından gerçeğin bir temsili haline getirilmesine atıfta bulunmaktadır (Arkonaç, 1998). Her bireyin çevreden hangi bilgileri nasıl alıp zihnine kodladığını gösteren bir zihinsel modeli mevcuttur. Zihinsel modeller her birey için benzersizdir ve bireyin yaşamı boyunca edindiği depolanmış bilgileri içermektedir (Maitland ve Sammartino, 2015). Bu modeller üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; bilişsel içerik, bilişsel yapı ve bilişsel tarzdır (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Bilişsel içerik, bireyin sahip olduğu zihinsel modelin temelini oluşturan bilgi ve inanışlarını ifade eder. Bu bilgi ve inanışlar yeni elde edilen bilginin nasıl anlaşılıp yorumlanacağını etkilemektedir. Bilişsel yapı, bireyin bilgiye biçim ve anlam vermek için dayattığı organize bilgidен oluşan şablonlardır (Goodhew vd., 2005). Bilişsel içeriğin bireyin zihninde nasıl düzenlendiğini, bağlantı kurduğunu ve yerleştiğini ifade eder. Bilişsel tarz ise, insanların uyaranları algılama şeklini ve davranışlarını yönlendirmek için bu bilgileri nasıl kullandığını ifade etmektedir. Bireyin kafasının nasıl çalıştığını ve bir bilgiyi nasıl saklayıp ele aldığını gösterir. Başka bir deyişle insanların nasıl algıladıkları, nasıl düşündükleri, nasıl öğrendikleri, sorunları nasıl çözdükleri ve başkalarıyla nasıl ilişki kurdukları ile ilgili bireysel tercihlerini ifade eder (Cools ve Broeck, 2008).

Biliş kavramının temelini oluşturan bu modellere ilişkin araştırma akışı stratejik yönetim (Narayanan vd., 2011; Buyl vd., 2011; Goodhew vd., 2005) ve psikoloji alanında (Zajonc, 1992; Fiske ve Taylor, 1984; Louis ve Sutton, 1991) farklı yönlerde gelişim göstermiştir. Psikologlar ağırlıklı olarak bir bilgi yapısına sahip olmanın bilgi işleme sonuçlarını nasıl etkilediğini anlamaya odaklanmıştır (Fiske ve Taylor, 1984). Bilgi yapıları kavramı bu araştırma akışında doğrudan tanımlanmamıştır. İnsan zihninde var oldukları bilgi işleme sonuçlarını belirlemek için kullanılan çeşitli süreç izleme yöntemleriyle ortaya konmuştur. Yönetim araştırmacıları ise psikologların bilgi yapılarının gelişimi ve

değişimi konusundaki düşüncelerinin eksik olduğunu vurgulayarak doğrudan bilişsel yapıların kendisine odaklanmıştır (Hodgkinson ve Johnson, 1994; Barr vd., 1992; Rentsch vd., 1994).

Yönetim alanında öncelikle bilişsel yapıların yönetim için önemi vurgulanmış ve yönetimin büyük ölçüde bilgiyle ilgili bir faaliyet olduğu (bilgiyi özümsemek, işlemek ve yaymak) savunulmuştur (Walsh, 1995; Meindl vd., 1994; Corner vd., 1994). Bilişsel yapılarının önemini ortaya koymak kolay olmuştur ancak bu yapıları tanımlamak ve isimlendirmek aynı derecede kolay olmamıştır. Çoğu araştırmacı bu yapılarla ilgili olarak “bilişsel yorumlar”, “bilişsel çerçeveler”, “bilişsel şemalar” ve “bilişsel varsayımlar” gibi kavramları kullanmıştır (Meindl vd., 1994). Bu zorluktan hareketle yönetim araştırmacıları ilk olarak psikolojik yaklaşımın ortaya koyduğu bilgi yapılarının bazı bilgi ortamlarını temsil ettiği önermesini kabul ederek, bir yöneticinin kullanabileceği bilişsel yapının özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır (Porac ve Thomas, 2002; Huff , 2005).

1987 yılında yönetim alanında bilişle olan artan ilgiyi yansıtan bir grup akademisyen Boston Üniversitesi’nde yönetimsel düşünme üzerine bir konferans düzenlemiş ve burada yapılan katkılarla Joseph F. Porac ve Howard Thomas’ın editörlüğünde Journal of Management Studies’in (JMS) yönetimsel düşünmeyle ilgili özel sayısı yayımlanmıştır. Bu sayıda bilişin önemini gösteren çalışmaların yanında özellikle Porac, Thomas ve Baden-Fuller’in (1989) araştırması bilişin örgütsel süreçler ve stratejik çıktıları etkilemedeki rolünü kabul etmeye yönelik harekete büyük katkı sağlamıştır. JMS’nin özel sayısını takiben yönetim alanındaki araştırmacılar bilişsel yapıların var olup olmadığını ve ne olduklarını incelemiştir. Bilişsel yapıları açıklamak için çeşitli yöntemler geliştirilmiş ve bu yapıların var olduğu çoklu deneysel ortamlarda gösterilmiştir (Reger ve Huff, 1993; Porac ve Thomas, 1994). Buna göre yöneticiler çevrelerindeki bilgi dünyalarını bir temsile dönüştürmek için bilgi yapılarını kullanmakta, çevrenin belirsizliği, karmaşıklığı ve çoğu zaman yeniliği ile onu basitleştirerek başa çıkmaktadır (Kavurmacı ve Altıntaş, 2017). 1994 yılına gelindiğinde Organization Science’de James Meindl, Charles Stubbart ve Joe Porac’ın editörlüğünü yaptığı yönetimsel bilişle ilgili özel sayı bu araştırma akışını genişletmiştir. Bilişin farklı yönlerini tanımlama ve bilişsel yapıları ortaya çıkarmak için yöntemleri belirleme konusundaki ilerleme kabul edilmiş, bundan sonra yapılacak şeyin bilişsel yapıları incelemek için kullanılacak yöntemlerin iyileştirilmesi olduğu savunulmuştur (Kaplan, 2011).

Yönetim araştırmacıları ikinci olarak yöneticilerin bilgi yapılarını kullanmalarını önemli örgütsel sonuçlarla ilişkilendirmeye çalışmıştır (Lant ve Baum, 1995; Peteraf ve Shanley, 1997; Reger ve Palmer, 1996). Bu araştırma akışına göre tek başına yöneticilerin bilişsel yapılara sahip olduğunu söylemek yetersizdir. Örgütsel performans üzerinde ölçülebilir etkileri olmadıkça bilişsel yapıların teorik olarak çok da ilginç olmadığı varsayılmaktadır. Bu nedenle bu araştırma akışı bilişsel yapı ve süreçlerle örgütsel sonuçlar (karlılık, yenilik vb.) arasında bağlantı kurmaya çalışmıştır (Meindl vd., 1994). Ancak bilişsel yapıların sahada ölçülmesi pek de kolay olmamıştır. Organization Science'nin özel sayısında Priem'in (1994) bir kısmını laboratuvar çalışması, bir kısmını da saha araştırması olarak yürüttüğü çalışma bu yöndeki ilk çabalardan biri olmuştur. Bu çalışmada üst düzey yöneticilerin yargılarının hem örgütsel uyum hem de firma performansı için önemli olduğu ortaya konulmuştur. Sonraki çalışmalarda bilişsel yapılarla örgütsel sonuçlar arasındaki bağlantıları göstermek için farklı yöntemler de kullanılmıştır. Örneğin bir araştırmacı grubu biliş ve eylemler arasındaki bağlantıları incelemek için (Cho ve Hambrick, 2006; Eggers ve Kaplan, 2009; Kaplan vd., 2003; Nadkarni ve Barr, 2008) yöneticilerin görüşlerini aynı anda yakalayan "hissedarlara mektup" tekniğini kullanmıştır.

Bilişsel yapıların örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi keşfedildikten sonra yönetim araştırmacıları üçüncü olarak bilişsel yapıların ne gibi örgütsel sonuçlara yol açtığını çeşitli analiz düzeylerinde (birey, grup, organizasyon ve endüstri) ele almıştır (Walsh, 1995). Birey düzeyindeki çalışmalar açıkça CEO'ya odaklanarak üst düzey yöneticilerin bilişsel yapılarının ve süreçlerinin stratejik seçimleri nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmıştır (Porac ve Thomas, 1994). Grup düzeyindeki çalışmalar Hambrick ve Mason'un (1984) çalışmasını baz alarak üst kademelere/üst yönetim ekiplerine odaklanmış, bu ekiplerdeki düşünce yapılarını ve süreçlerini açıklamaya çalışmıştır (Porac ve Thomas, 2002). Örgüt düzeyindeki çalışmalar yukarıda vurgulandığı üzere bilişsel yapılar ve performans arasındaki ilişkiye odaklanmış, performansı açıklamak üzere bilişsel terimlerle örgütün stratejisi resmedilmeye çalışılmıştır (Nadkarni ve Barr, 2008). Son olarak endüstri düzeyinde ise rakip tanınmanın stratejik gruplara nasıl yol açtığı ve bilişin endüstri oluşumunu nasıl etkilediği araştırılmıştır (Narayanan vd., 2011).

Yönetim alanındaki bütün bu araştırma akışlarının sonucunda bilişin sonuçlar için önemli olup olmadığına dair sorular ortadan kalkmış görünmektedir. Biliş ve stratejik yönetim alanında çalışan araştırmacıların bundan sonra ilgilenebileceği konuların; "bilgi

yapılarının gelişimsel kökenleri nerden gelmektedir?”, “örgütün stratejileri bilişsel yapıları nasıl şekillendirmektedir?” ve “bilişsel yapılar organizasyonları ve bu organizasyonların stratejilerini nasıl şekillendirmektedir?” gibi sorular olduğu ifade edilmektedir (Kaplan, 2011). Bu doğrultuda bilişsel yapı ve süreçlerin strateji oluşturma sürecini etkilediği düşüncesi temel olarak alındığında çalışmanın bu bölümünde; özel sağlık kurumları özelinde üst kademe yöneticilerin aldığı/alacağı stratejik kararlarda rasyonel davranmasını engelleyen bilişsel sınırlılıkların (bilişsel kestirme yol ve yanılgıların) neler olduğu ve bu bilişsel sınırlılıkların hangi karar modellerinde görüldüğü sorularına temel oluşturmak üzere öncelikle “bilış” kavramı açıklanacaktır. Sonrasında bilişsel bilimin stratejik yönetim alanına uygulanmasıyla ortaya çıkan stratejik bilış kavramı tartışılacak ve bilişsel yapılar ile stratejik karar süreçleri arasındaki bağlantılara odaklanan bu alanın ilgilendiği temel konulardan biri olan bilişsel kestirme yollar ve yanılgılar hakkında değerlendirmeler yapılarak çalışmaya kavramsal bir temel sağlanacaktır.

1.1. Bilış Kavramı

Türkçede “bilmek” fiilinden türetilen bilış kavramı “canlının bir nesne veya olayın varlığına ilişkin bilgili ve bilinçli duruma gelmesi, vukuf” şeklinde tanımlanmaktadır. İngilizcede “cognition” kavramının karşılığı olarak kullanılan bu kavram Britannica Sözlüğünde “düşünme, anlama, öğrenme ve hatırlama gibi bilinçli zihinsel faaliyetler” olarak ifade edilmektedir (Encyclopaedia Britannica, 2022). Sözlük anlamlarının yanı sıra çok boyutlu ve karmaşık yapısı sebebiyle yazında bilış kavramının çok sayıda tanımı mevcuttur. Örneğin Fidan (1986) bilışı, “insan zihninin dünyayı ve çevresindeki olayları anlamaya yönelik yaptığı zihinsel işlemlerin tümü” şeklinde tanımlamaktadır. Geniş ve çok yönlü bir kavram olmasına karşın psikoloji sözlükleri bu kavramın oldukça tutarlı tanımlarını sunmaktadır. Amerikan Psikoloji Derneği’nin Psikolojik Terimler Sözlüğüne göre bilış, “algılama, kavrama, hatırlama, akıl yürütme, yargılama, hayal etme ve problem çözme gibi tüm bilme ve farkındalık biçimleri” şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte duygu ve konasyon (istem ve çabayla ilgili psikolojik süreçler) ile zihnin geleneksel olarak tanımlanan üç temel bileşeninden biri olarak ifade edilmektedir (American Psychological Association, 2022). Benzer şekilde Oxford University Press tarafından yayınlanan Psikoloji Sözlüğü bilışı, “bilgi edinme ve işlemeye ilgili zihinsel faaliyetler” ya da “bir bilgi veya inanç ögesi” şeklinde tanımlamaktadır (Colman, 2006).

Tanımlarda görüleceği üzere biliş kavramı genel olarak iki anlamı kapsamaktadır. Bunlardan ilki “zihinsel faaliyetler (zihinsel işlemler ya da zihinsel süreçler)”, ikincisi “zihinsel yapılar” dır. Stratejik yönetim araştırmaları ağırlıklı olarak bilişsel yapılar olarak da bilinen ikinci biliş anlayışına odaklanmaktadır. Bilişsel yapılar, “bireylerin çevrelerindeki nesneleri, olayları, düşünce ve davranış gibi bireysel unsurları zihinlerinde kategorize ederek düzenlemeleri” şeklinde tanımlanmaktadır (Young vd., 2003). Başka bir tanımda ise bilişsel yapılar, “bireyin çevreden gelen mesajları ayırmak için kullandığı birbiriyle bağlantılı kategoriler” şeklinde ifade edilmektedir. Bu yapılar hem insan zihninde bilgiye biçim ve anlam vermek için hem de bireylerin karar almasına yardımcı olmak için kullanılmaktadır (Goodhew vd., 2005; Walsh, 1995). Ancak çevresel belirsizlik nedeniyle karmaşıklaşan karar sürecinde karar vericiler edindikleri bilgiyi bilişsel yapılarının izin verdiği ölçüde kullanabilmektedir. Özellikle stratejik kararlar, kaçınılmaz olarak üst düzey yöneticilerin büyük miktarda eksik, belirsiz ve çoğu zaman çelişkili verileri elemesini ve uzlaştırmasını içerdiği için karar vericiler bu noktada bilgiyi işlemeyi ve stratejik seçimi basitleştiren bilişsel kestirme yolları kullanmaktadır (Marcel vd., 2010).

1.2. Stratejik Biliş Kavramı

Stratejik eylemleri yönlendiren şeyin ne olduğu konusunda stratejik yönetim yazınında iki temel görüş hakimdir. Bunlar “sektör yapısı görüşü” ve “stratejik biliş görüşü” dür (Nadkarni ve Barr, 2008). Sektör yapısı görüşü; stratejik karar vericiler açısından tam bir rasyonellik olduğunu varsaymakta ve sektörün yapısının stratejik eylemlerin zamanlamasını ve etkililiğini etkilediğini iddia etmektedir. Bu görüş, stratejik eylemlerdeki sektörler arası farklılıklara odaklanmakta ve bilişin rolünü küçümsemektedir. Buna karşılık stratejik biliş görüşü, sınırlı rasyonelliğin üst düzey yöneticilerin çevrelerini tam olarak anlamalarını engellediğini öne sürmekte ve stratejik eylemlerin yöneticilerin zihninde şekillendiğini vurgulamaktadır. Bu açıdan stratejik biliş kavramı strateji oluşturma ve uygulama açısından stratejik yönetimde bilişsel yapılar ile karar süreçleri arasındaki bağlantılara odaklanmaktadır (Narayanan vd., 2011).

Psikoloji disiplinine göre bilişsel tepkiler, bireysel davranışın öncüleri olarak kabul edilmektedir. Bu kabulden hareketle, yöneticilerin bilişsel yapılarının ve işleyişinin stratejik yönetim alanında hem yöneticilerin stratejik seçimlerinin arka planında hem de firma davranışlarında etkili olduğu öne sürülmüştür (Bağış, 2021). Bu görüşün ortaya atılmasından sonra bilişin önemini kabul eden stratejik yönetim araştırmacıları bilişin

stratejik yönetimdeki rollerini keşfetmeye başlamıştır. Özellikle bilişsel temalara ayrılan Journal of Management Studies'in iki özel sayısı (1989 Temmuz sayısı ve 1992 Mayıs sayısı) ve Organisation Science'nin özel sayısı (1994 Ağustos) bu konuda büyük katkılar sağlamıştır. Bununla birlikte dergi ve konferans makalelerinde de stratejik karar vericilerin bilişlerine gösterilen ilgi giderek artış göstermiştir (Walsh, 1995).

Tüm bu çalışmalarda stratejik biliş kavramı çok sayıda fenomene odaklanmıştır. Bunlardan bazıları; bilişsel kestirme yol ve yanılgılar (Gowda, 1999; Nickerson, 1998), bilişsel çerçeveler (Hahn vd., 2014), stratejik varsayımlar (Mason ve Mitroff, 1981) ve analogi ve metafordur. Bu konular, stratejik bilişle ilgili tüm konuların kapsamlı bir listesini sunma amacı taşımamaktadır. Aksine bu konuların karar vericilerin stratejik problemleri anlama ve çözme yollarını anlamada potansiyel olarak en faydalı konular olduğu düşünülmektedir (Schwenk, 1988).

Söz konusu fenomenlerin araştırılmasında yazındaki çalışmalar çeşitli analiz seviyelerinde (bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgütsel düzeyde ve sektör düzeyinde) ele alınmıştır (Bağış, 2021; Kaplan, 2011; Narayanan vd., 2011; Walsh, 1995). İlk olarak, özellikle 2000'li yıllardan sonra hız kazanan bireysel düzeydeki çalışmalar doğrudan örgütün üst yöneticisine odaklanarak, genellikle bilişsel yapılar, anlamlandırma, stratejik karar verme, girişimcilik ve yönetsel dikkat gibi konuları ele almıştır (Basel ve Brühl, 2013; Eggers ve Kaplan, 2009). İkinci olarak grup düzeyindeki çalışmalar, Hambrick ve Mason'un (1984) ortaya attığı üst kademe teorisi etrafında kolektif bir zihin anlayışına odaklanmıştır (Cho ve Hambrick, 2006; West, 2007). Üçüncü olarak örgütsel düzeydeki çalışmalarda rekabetçi dinamik ve davranışsal strateji temaları ön plana çıkmıştır (Nadkarni ve Barr, 2008; Marcel vd., 2010). Son olarak ise sektör düzeyindeki çalışmalarda stratejik grupların ve bir sektör oluşumunun nasıl meydana geldiği incelenmiştir (O'Neill vd., 2004; Johnson ve Hoopes, 2003).

1.2.1. Bilişsel Kestirme Yollar

Karar vericilerin karmaşık sorunlarla uğraşırken bilişsel sınırları sebebiyle basitleştirilmiş modeller inşa ettiğini öne süren Sınırlı Rasyonellik Kuramından sonra, bu modeller sistematik bir şekilde ilk olarak bilişsel psikologlar tarafından incelenmiştir (Schwenk, 1988; Schwenk, 1995). Bu modellerden biri Tversky ve Kahneman'ın (1974) "heuristics" olarak ifade ettiği ve Türkçeye "sezgiseller" olarak çevirilen bilişsel kestirme yollar/bilişsel kısayollardır. Bu kestirme yollar/kısayollar, karmaşık karar durumlarını

basitleştirmek için kullanılan ve karar vermeyi kolaylaştıran yöntemlerdir (Das ve Teng, 1999). “Kestirme yol/kısayol” terimi aslında bilgisayar bilimi alanında kullanılmakta ve karmaşık algoritmaların kestirme yollarla çözülmesi anlamına gelmektedir. Tversky ve Kahneman (1974) insan zihninin de benzer şekilde çalıştığını vurgulamakta, karmaşık problemler karşısında detaylı analizler yapmak yerine kestirme yolların/kısayolların kullanımı sayesinde daha basit bir karara varıldığını ifade etmek üzere bu terimi kullanmaktadır (Samioğlu, 2020).

Yazında konuyla ilgili erken araştırmalardan birini gerçekleştiren Tversky ve Kahneman (1974) kapsamlı laboratuvar deneylerine dayanarak üç temel bilişsel kestirme yol/bilişsel kısayol tanımlamaktadır. Bunlar; “hazırda bulma”, “temsili kestirme” ve “çıpa atma”dır. Bu kestirme yollar sayesinde insan zihninin büyük miktarda bilgiyi organize etmesi ve hızlı bir şekilde işlemesi olası hale gelmektedir (Nofsinger, 2011). Bu açıdan karar vericiler, bilişsel kestirme yolları adeta bir filtreleme ve düzenleme cihazı olarak kullanmakta, böylece karar durumlarının karmaşıklığı azaltılmaktadır (Haley ve Stumpf, 1989). Aronson (2011), rasyonel bir karar verme süreci yerine bilişsel kestirme yolların kullanımına neden olan durumları birkaç maddede sıralamaktadır. Buna göre (I) insan zihni aşırı bilgi yüklü olduğunda ve bilgiyi işlemek imkansız hale geldiğinde, (II) karar problemine ilişkin dikkatlice düşünmek için fırsat ve zaman olmadığında, (III) karar verme sürecine konu olan problem çok önemli olmadığında ve üzerinde düşünülme istenmediğinde ve (IV) karar verme sürecinde kullanmak üzere yeterince bilgiye sahip olunmadığında bilişsel kestirme yollar kullanılmaktadır.

Karar süreçlerinde kestirme yolların kullanımı karar vericilerin ürettiği, seçtiği ve değerlendirdiği stratejik alternatifleri etkilemektedir ve yazında kimi araştırmalar (Tversky ve Kahneman, 1982; Haley ve Stumpf, 1989) bilişsel kestirme yolların stratejik kararları gerçekten iyileştirebileceğine işaret etmektedir. Karar vericilerin her biri karar problemine ilişkin bir yargıya varırken ya da bir karar verirken bilişsel kestirme yolları kullanmaktadır (Dhami ve Harries, 2009). Bu noktada bilişsel kestirme yollar, bir karar problemine ilişkin tüm alternatifleri rasyonel bir şekilde değerlendirerek en uygun seçeneği seçmek yerine, o problemle ilgili yaklaşık ya da tatminkar bir cevap aramak için beynin kullandığı çabuk ve kolay algoritmalar olarak ifade edilmektedir (Gigerenzer vd., 2000). Bu bilgiler ışığında kestirme yolların kullanımı ilk bakışta kullanışlı gibi görünmektedir. Ancak bilişsel kestirme yollar bir takım ciddi ve sistematik hatayı da

beraberinde getirmektedir. Bu süreçler çalışmanın ilerleyen bölümlerinde açıklanacağı üzere “bilişsel yanılgılar” olarak adlandırılmaktadır.

1.2.1.1. Temsiliyet Kestirme Yolu

Klasik iktisat ekolünün ortaya koyduğu ekonomik insan (homoeconomicus) anlayışından bu yana, ekonomistler insanların belirsizlik durumuna ilişkin olasılık değerlendirmelerini olasılık yasalarına uygun bir şekilde yaptığını savunmaktadır (Rabin, 1998). Ancak bilişsel psikologlar insanların belirsiz olaylara ilişkin olasılık değerlendirmesi yaparken olasılık teorisinin temel ilkelerini kullanmadığını, bunun yerine sübjektif olasılıkların kararlara temel teşkil ettiğini ortaya koymuştur (Kahyaoğlu ve Ülkü, 2012). Buna göre insanların ilgilendiği olasılıksal soruların çoğu aşağıdaki türlerden birine aittir: “A nesnesinin B sınıfına ait olma olasılığı nedir?”, “A olayının B sürecinden kaynaklanma olasılığı nedir?” ve “B sürecinin A olayını üretme olasılığı nedir?”. Bu tür soruları yanıtlarken, insanların tipik olarak olasılıkların A'nın B'yi temsil etme derecesine göre, A'nın B'ye ne kadar benzediğine göre değerlendirildiği temsiliyet kestirme yoluna güvendiği savunulmaktadır. Eğer A, B'yi yüksek oranda temsil ediyorsa, A'nın B'den gelme olasılığının yüksek olduğuna, A, B'ye benzemiyorsa, A'nın B'den gelme olasılığının düşük olduğuna karar verilmektedir (Tversky ve Kahneman, 1974). Başka bir deyişle, bir olay ya da olgunun olasılık değerlendirmesi yapılırken, o olay ve olguya benzeyen başka bir durumun özelliklerinden yola çıkılarak yargıya varılmaktadır. Yazında bu durumu gösteren çok sayıda örnek bulunmaktadır (Gigerenzer vd., 2000; Croft, 2014). Bu örneklerden birinde; insanlara, eski bir komşusu tarafından “utangaç, içine kapanık, insanlara yardım etmeyi seven ancak gerçek dünyayla pek bir ilişkisi olmayan, uysal, düzenli ve ayrıntılara önem veren” biri olarak tanımlanan Steve’nin mesleğinin bir olasılıklar listesi içerisinde (çiftçi, satış temsilcisi, havayolu pilotu, kütüphaneci veya doktor) hangisi olabileceği sorulmuştur. Sonuç ilgi çekicidir. Soruya cevap verenlerin çoğu (%70’i) Steve’nin bir kütüphaneci olabileceğini ifade etmiştir. Tversky ve Kahneman (1974), bu durumun temsiliyet kestirme yolunun kullanımından kaynaklandığını düşünmektedir. Steve’nin kütüphaneci olma olasılığının, verilen özelliklerin bir kütüphanecinin tipik özelliklerini temsil etmesi veya ona benzer olma derecesiyle değerlendirildiği vurgulanmıştır. Bir diğer örnekte; insanlara, “New Age tarzı müzikler dinlemekten hoşlanan, yıldız falını günlük olarak okumayı ihmal etmeyen, boş vakitlerini aromaterapi yaparak değerlendiren ve yerel bir tinsel gruba dahil olan” biri olarak tanımlanan Sarah’ın mesleğinin ne olabileceği sorulmuş ve seçenek olarak

“ilkokul öğretmeni” ve “şifacı” seçenekleri sunulmuştur. Soruya cevap verenlerin çoğu verilen özellikler insan zihnindeki “şifacı” profilinin davranış biçimlerini birebir temsil ettiği için Sarah’ın şifacı olabileceğini ifade etmiştir (Samioğlu, 2020). Başka bir örnekte ise; iki metre boyu olan siyahi bir Amerikalı ile bir metre altmış beş santimetre uzunluğundaki yahudi gencinden hangisinin daha iyi bir basketbolcu olabileceği sorulduğunda, basketbolcular arasında çok fazla uzun boylu ve siyahi basketbolcu örneği olduğu için, birinci seçeneğin daha iyi bir basketbolcu olabileceği ifade edilmiştir (Kuyucular, 2020).

Örneklerde görüldüğü üzere insan beyni benzer nitelikleri bünyesinde barındıran şeylerin benzer olduğu varsayımını yapmaktadır. Bu açıdan temsiliyet kestirme yolu en basit ifadeyle basmakalıp yargılara/klişelere göre karar verme eğilimi olarak tanımlanmakta (Tversky ve Kahneman, 1974), herhangi bir olayın, olgunun, kişinin ya da durumun belirgin bir klişeyi ne kadar karşıladığı veya ne kadar temsil ettiğine ilişkin yargılama stratejisini ifade etmektedir (Rabin, 1998). Genel olarak seçeneklerden hangisi o olay ya da olguyu daha fazla temsil etme kapasitesine sahipse değerlendirme o seçenekten yana olmaktadır. İnsanlar daha fazla temsiliyet yeteneğine sahip olan seçeneklerin meydana gelme olasılığını daha yüksek görmekte ve bu durum karar sürecini etkilemektedir (Kahyaoğlu ve Ülkü, 2012).

Belirsizlik ortamlarında olasılıkların değerlendirilmesine ilişkin temsili kestirme yolunun ortaya koyduğu bu yaklaşım, ciddi sistematik hataları da beraberinde getirmektedir. Tversky ve Kahneman (1974), temsiliyet kestirme yolunun kullanımı sebebiyle ortaya çıkan bu hataları; “sonuçların önceki olasılıklarına/temel oran sıklığına duyarsızlık”, “örneklem büyüklüğüne duyarsızlık”, “şans yanılgıları”, “öngörülebilirliğe karşı duyarsızlık”, “geçerlilik illüzyonu” ve “regresyon yanılgıları” şeklinde sıralamaktadır. Bu hataların her biri çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bilişsel yanılgılar başlığı altında detaylıca açıklanacaktır.

1.2.1.2. Hazırda Bulma Kestirme Yolu

Bilişsel psikologların insan muhakemesi hakkında ortaya koyduğu yaygın bir gerçek, insanların daha iyi bilgi kaynaklarına sahip olduklarında bile dikkat çeken, akılda kalıcı ve çabuk hatırlanabilir bilgiye orantısız bir şekilde ağırlık verdiğidir (Rabin, 1998). Buna göre insan beyni belirsizlik ortamında bir karar problemiyle karşı karşıya kaldığında, bir yargıya varmak için bu probleme ilişkin zihindeki önceki bilgileri hatırdan kalma

derecesine göre geri çağırılmaktadır. Eğer zihinde bu karar problemine ilişkin bir bilgi mevcutsa birey bu olayın tekrar gerçekleşme olasılığına daha yüksek ihtimal vermekte, bir bilgi mevcut değilse daha düşük ihtimal vermektedir (Sezer ve Demir, 2015). Bir olay, olgu ya da duruma ilişkin olasılık değerlendirmesinin hangi örnekler ya da oluşumların akla getirilebildiğine ya da zihinde canlandırılabilirdiğine göre yapıldığı bu süreci Tversky ve Kahneman (1974) İngilizce’de “availability heuristic” olarak adlandırmıştır. Türkçe yazında ise bu kavramı açıklamak üzere “hazırda bulma kestirme yolu (Kavurmacı ve Altıntaş, 2017)”, “bulunabilirlik kestirme yolu (Kuyucular, 2020; Samioğlu, 2020)”, “mevcudiyet kestirme yolu (Barak, 2006; Kahyaoğlu ve Ülkü, 2012; Pailer ve Yıldız, 2021; Sezer ve Demir, 2015)” ve “ulaşılabilirlik ya da mümküniyet kestirme yolu (Aytekin ve Aygün, 2016)” gibi kavramlar kullanılmıştır. Bu çalışmada ise hazırda bulma kestirme yolu kavramının kullanılması tercih edilmiştir ve çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde de kavram bu şekilde anılacaktır.

Hazırda bulma kestirme yolu basit bir ifadeyle akla gelen uygun örnekler vasıtasıyla olasılıkları tahmin etme anlamına gelmektedir (Gowda, 1999). Karar vericiler bu kestirme yolu kullanarak gelecekteki bir olayın (eğer olayın geçmiş olaylarını hatırlamak kolaysa) tekrar meydana gelme ihtimali olduğuna karar vermektedir. Başka bir deyişle, bir olayın, olgunun ya da durumun olasılığına ilişkin yargılar, bellekte geçmiş olayların mevcudiyetine dayanmaktadır. Genel olarak, sık meydana gelen olayları hatırlamak, nadiren meydana gelen olayları hatırlamaktan daha kolaydır, bu nedenle hazırda bulma kestirme yolu, olasılığı değerlendirmenin iyi bir yoludur (Schwenk, 1988).

Yazında (Gowda, 1999; Schwenk, 1988; Chen ve Lee, 2003) bu kestirme yolun kullanımına ilişkin çok sayıda örnek bulunmaktadır. Bu örneklerden birinde Tversky ve Kahneman (1974), bireylerin orta yaşlı insanların kalp krizi geçirme olasılığını, kendi tanıdıkları arasında bu tür olayların örneklerini hatırlayarak değerlendireceğini savunmuştur. Benzer şekilde Kağıtçıbaşı (2008) durumu yeni bir araba almak isteyen ve konuyla ilgili ona tavsiye veren iki arkadaş üzerinden örneklendirmiştir. Buna göre yeni bir araba almak isteyen birey, bir otomobil markasının X modelini satın alacağını söylemektedir. Ancak arkadaşı bahsi geçen modele ilişkin “bu araçla yakın zamanda başkalarının kaza yaptığını ve yeni alınmış olmasına karşın büyük masraflar çıkarttığını” duymuştur. Kağıtçıbaşı (2008) böyle bir durumda büyük olasılıkla tavsiye veren bireyin yeni araç almak isteyen arkadaşını bu modeli almaması yönünde ikna etmeye çalışacağını savunmaktadır. Başka bir örnekte; bir araştırma grubuna eşit sayıda kadın ve erkek

isimlerinin bulunduğu listeler okunmuş, listedeki erkeklerin sayısının mı yoksa kadınların sayısının mı fazla olduğu sorulmuştur (Tversky ve Kahneman, 1973). Listelerde eşit sayıda kadın ve erkek ismi bulunmaktadır. Ancak kimi listelerde ünlü erkeklerin sayısı daha fazlayken, kimi listelerde ünlü kadınların sayısı fazladır. Araştırma sonucunda katılımcılar, ünlü erkek isimlerinin fazla olduğu listelerde erkeklerin fazla sayıda olduğunu, ünlü kadın isimlerinin fazla olduğu listelerde ise kadınların fazla olduğunu ifade etmiştir. Bir diğer örnekte ise, bir araştırma grubuna İngilizce bir metin okuyarak “k” harfinin kelimenin başında yer aldığı sözcüklerin mi çok sayıda olduğu, yoksa kelimenin üçüncü harfi olarak kullanıldığı sözcüklerin mi çok sayıda olduğu sorulmuştur. Metinde “k” harfinin kelimenin üçüncü harfi olarak kullanıldığı sözcükler çok sayıda olmasına karşın katılımcıların çoğu, söz konusu metinde “k” harfinin kelimenin başında yer aldığı sözcüklerin çok sayıda kullanıldığını ifade etmiştir. Çünkü “k” harfi ile başlayan sözcükleri hatırlamak, “k” harfini üçüncü sırada kullanan sözcükleri hatırlamaktan kolaydır (Tversky ve Kahneman, 1973).

Örneklerde görüldüğü üzere hazırda bulma kestirme yolu, karar problemine ilişkin ne olabileceğini hayal ederken benzer geçmiş olayları hatırlama/akla getirme durumunu ifade etmektedir (Das ve Teng, 1999). Bu kestirme yolun kullanımı bir takım sistematik hatayı da beraberinde getirmektedir. Tversky ve Kahneman (1974), hazırda bulma kestirme yolunun kullanımı sebebiyle ortaya çıkan bu hataları: “örneklerin bulup çıkarılabilirliğinden kaynaklanan yanılgılar”, “bir arama kümesinin etkinliğinden kaynaklanan yanılgılar”, “göz önüne getirebilme/düşünebilme yanılgıları” ve “hayali/yanıltıcı korelasyon” şeklinde sıralamaktadır. Bu hataların her biri çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bilişsel yanılgılar başlığı altında detaylıca açıklanacaktır.

1.2.1.3.Çıpa Atma Kestirme Yolu

İnsanlar, hakkında herhangi bir bilgi sahibi olmadıkları bir karar problemiyle karşılaştığında, çoğu zaman zihinlerindeki bir başlangıç noktasından hareket ederek ve bu değer üzerinde düzeltmeler yaparak bir karara varmaktadır (Pailer ve Yıldız, 2021). Tversky ve Kahneman (1974) insanların nihai cevabı verecek şekilde ayarlanmış bir başlangıç değerinden yola çıkarak tahminde bulunma durumunu İngilizce’de “adjustment and anchoring heuristic” olarak adlandırmıştır. Türkçe yazında ise bu kavramı açıklamak üzere “çıpalama kestirme yolu (Pailer ve Yıldız, 2021; Sezer ve Demir, 2015; Şenkesen, 2009; Tekin, 2018)”, “demir atma/demirleme kestirme yolu (Aytekin ve Aygün, 2016)”, “çapalama kestirme yolu (Samioğlu, 2020; Sever vd., 2020)” ve “dayanak hevristici

(Barak, 2006; Kuyucular, 2020)” gibi kavramlar kullanılmıştır. Bu çalışmada ise çıpa atma kestirme yolu kavramının kullanılması tercih edilmiştir ve çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde de kavram bu şekilde anılacaktır.

Çıpa atma kestirme yolu en basit ifadeyle “karar vericilerin rastgele ve bilgi içermeyen başlangıç değerlerinden sistematik olarak etkilendiği yargılama hatası” olarak tanımlanmaktadır (Chapman ve Jhonson, 1999). Bu fenomene göre karar vericiler çıpa olarak nitelendirilen ilk değerlendirmeye/başlangıç noktasına dayalı olarak karar verme eğilimindedir (Das ve Teng, 1999). Çıpa atma kestirme yolunun kullanımı karar vericinin karar problemine ilişkin kendisine sunulan ya da zihninde canlanan ilk bilgiye takılı kalarak sonrasında gelen bilgilere önem vermemesine neden olmaktadır (Gowda, 1999). Bu kestirme yolun kullanımını örneklendirmek üzere yürütülen bir çalışmada (Tversky ve Kahneman, 1974); bir araştırma grubuna öncelikle 0 ile 100 aralığında sayıların yer aldığı bir çark çevriltilmiş ve sonrasında Afrika ülkelerinin yüzde kaçının Birleşmiş Milletlere üye olduğu sorulmuştur. Çalışma sonucunda hiçbir bağlantısı olmamasına karşı katılımcıların çevirdiği çarktan gelen sayıdan etkilendiği gözlemlenmiştir. Çevirdikleri çarkta düşük sayı gelen araştırma grubunun Birleşmiş Milletlerdeki Afrikalı ülkelerin yüzdesine ilişkin tahminleri, çevirdikleri çarkta diğer gruba göre daha yüksek sayı gelen araştırma grubunun altındadır. Buna benzer başka bir örnekte (Ariely, 2008); üniversite öğrencilerinden oluşan bir araştırma grubuna öncelikle sosyal güvenlik numaralarının son iki haneleri sorulmuş, sonrasında ise bir şişe şarap ile bir isveç çikolatasının fiyatlarını tahmin etmeleri istenmiştir. Yine hiçbir bağlantısı olmamasına karşı sosyal güvenlik numarası daha büyük olanların tahminlerinin, sosyal güvenlik numarası daha küçük olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Örneğin bir iş görüşmesinde görüşmeyi yapan kişinin adaya önceki çalıştığı işte ne kadar maaş aldığını sorması durumunda bu cevaba çıpa atması ve buna göre bir maaş teklif etmesi muhtemeldir (Robbins ve Judge, 2012).

Örneklerde görüldüğü üzere karar vericiye bir başlangıç değeri verildikten sonra karar vericinin tamamen ilgisiz bir konudaki tahminleri bile bu başlangıç değerinden etkilenebilir. Karar vericiler karar problemleri hakkındaki başlangıç bilgileri ile (alakasız bile olsalar) hızlı bir şekilde tahminler yapmakta, kararlar almakta ve bu başlangıç değerine önyargılı davranmaktadır. Ancak bu çıpalar karar vericilerin karar süreçlerinde bir takım hatalar yapmasına neden olmaktadır. Tversky ve Kahneman (1974) çıpa atma kestirme yolunun kullanımı sebebiyle ortaya çıkan hataları: “yetersiz uyum

sağlama”, “birleştirici ve ayırıcı olayların değerlendirilmesinde yanılgılar” ve “subjektif olasılıkların değerlendirilmesinde çıpalama” şeklinde sıralamaktadır. Bu hataların her biri çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bilişsel yanılgılar başlığı altında detaylıca açıklanacaktır.

1.2.2. Bilişsel Yanılgılar

Bilişsel kestirme yolların kullanımı optimal olmayan sonuçlara yol açtığına bunlar “bilişsel yanılğı” olarak adlandırılmaktadır (Camerer, 1995). Başka bir deyişle bu yanılgılar, karar süreçlerinde bilişsel kestirme yolları kullanmanın olumsuz bir sonucu olarak görülmektedir. Bu alandaki önemli çalışmalardan birini yürüten Tversky ve Kahneman (1974) bu kavramı ifade etmek için İngilizcede “bias” terimini kullanmıştır. Ancak gerek bu alandaki ilk çalışmalardan biri olan Tversky ve Kahneman’ın (1974) çalışmasında gerekse onu izleyen çalışmalarda, hem bilişsel kestirme yollar hem de bu kestirme yolların sebep olduğu bu yanılgılar için net bir taksonomik ayırım ya da tanım ve terim birliği söz konusu olmamıştır. Yazında bu kavramı ifade etmek üzere yanılsama (illusion), etki (effect), yanlılık/sistemik hata (bias) gibi terimler eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

Tversky ve Kahneman (1974) her bir bilişsel kestirme yolun birden çok bilişsel yanılgıya yol açtığını ifade etmiş, sonraki çalışmalarda ise uzayan bilişsel yanılğı listeleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu alandaki en kapsamlı bilişsel yanılğı listesi ise Hogarth (1980) tarafından ortaya konulmuştur. Bu çalışmada karar verme sürecinde ortaya çıkması muhtemel 29 ayrı bilişsel yanılğı tespit edilmiştir. Sonraki çalışmalarda Schwenk (1984) stratejik karar verme bağlamında ele alınacak 11 bilişsel yanılğı olduğunu ifade etmiş, Barnes (1984), hem yöneticiler hem de stratejik planlamacılar için ortak olduğunu ifade ettiği 5 bilişsel yanılğıyı tanımlamış, Bazerman (1994) ise, yönetsel karar verme sürecinde mevcut olduğunu düşündüğü 13 ayrı bilişsel yanılğıyı tartışmıştır. Elbette ki uzayıp giden bu listelerdeki yanılğı türlerinin hepsi bütün karar süreçlerinde mevcut değildir. Bu sebeple strateji uzmanları, stratejik karar süreçlerinde meydana gelme olasılığının en yüksek olduğuna inandığı birkaç bilişsel yanılğıyı tespit etmiştir. March ve Shapira (1987), stratejik kararlar alırken yöneticilerin kullandığı 3 temel bilişsel yanılğıyı tanımlamış, Das ve Teng (1999) ise bu çalışmada ortaya konulan yanılgılar üzerinde bazı değişiklikler yaparak diğer ayrıntılı listelerden daha kısa ve stratejik kararlarda kilit rol oynayan birkaç anahtar yanılğının yer aldığı bilişsel yanılğı listesini ortaya koymuştur. Bunlar; “doğrulama yanılğısı”, “sınırlı alternatiflere odaklanma”,

“sonuçların önceki olasılıklarına/temel oran sıklığına duyarsızlık” ve “yönetilebilirlik yanılması”dır. Bu yanılgılar, karar verici tarafından benimsenen karar verme yaklaşımına bağlı olarak farklı seviyelerde (az ya da çok) belirginlik göstermektedir. İlk iki yanılgi (doğrulama yanılması ve sınırlı alternatiflere odaklanma yanılması) esas olarak karar vericinin felsefi yönelimi tarafından yönlendirilmektedir. Son ikisi ise (sonuçların önceki olasılıklarına/temel oran sıklığına duyarsızlık ile yönetilebilirlik yanılması) genel bilgi işleme yanılgılarını tanımlamaktadır (Korte, 2003).

Bilişsel kestirme yollar ve yanılgılar ile ilgili olarak, yazında araştırmacıların genellikle yanılgi ve kestirme yol terimini birbirlerinin yerine kullandığı görölmektedir (Aronson, 2011; Bergen ve Bressler, 2018). Ancak önemli farklılıklar bu kavramları birbirinden ayırmaktadır. Bilişsel yanılgılar bilişsel yapılar insan zihninin kapasitesini sınırladığında ortaya çıkmakta ve karar verme süreci genellikle karar problemine ilişkin yetersiz kararlarla sonuçlanmaktadır (Haley ve Stumpf, 1989). Bu açıdan bilişsel yanılgılar aslında stratejik karar vermenin her zaman mevcut bir bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır (Das ve Teng, 1999). Bu yanılgılar karar vericileri fayda maksimizasyonu açısından optimal kararlar almaktan uzaklaştıran zihinsel süreçlerdir. Bu yanılgıların stratejik karar süreçlerini nasıl etkilediğinin daha iyi anlaşılması yöneticilerin hedeflerine ulaşmada daha etkili olmalarına yardımcı olacaktır.

Bu doğrultuda mevcut tez çalışması temelde bilişsel kestirme yol ve yanılgıların sistematik olarak stratejik karar süreçleriyle ilişkili olduğunu öne sürmekte ve stratejik kararları etkileyen bilişsel yanılgıları ortaya koymak için Das ve Teng’in (1999) belirlediği bilişsel yanılgi listesini benimsemektedir.

1.2.2.1. Doğrulama Yanılması

Stratejik karar verme sürecinde bilişsel kestirme yolları kullanmanın neden olduğu yanılgılardan biri doğrulama yanılmasıdır. Bu yanılgi; “karar vericinin önceden var olan kişisel inançlarını ya da hipotezlerini doğrulayan ve güçlendiren bilgileri araştırması, fark etmesi ve yorumlamasının yanı sıra karşıt bilgileri akılcı bir değerlendirmeye tabi tutmadan reddetmesi ve bu bilgileri görmezden gelmesi” eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Karavardar ve Karavardar, 2017; Kiraz, 2020; Şencan, 2020). Uzun zamandır bilinen bir fenomen olan bu yanılginın kökleri İngiliz filozof Francis Bacon’a kadar uzanmaktadır (Bacon, 1620/2014). Bacon (1620/2014), yaklaşık dört yüz yıl önce bu fenomeni tanımlamak üzere şu ifadeleri kullanmıştır: “insan akılcı bir kez bir görüşü benimsediğinde

diğer her şeyi bu görüşü desteklemek ve kabul etmek için kullanır. Her ne kadar diğer tarafta daha çok sayıda ve ağırlıkta örnekler olsa da bunları ya ihmal eder ve küçümser ya da bunları bazı ayrımlarla bir kenara atıp reddeder”. Bu açıdan doğrulama yanılığı temel olarak insanların her zaman duymak istediği bilgiye sarıldığını, inançlarına uymayan kanıtları bir kenara bıraktığını, uygun olan kanıtlara ise daha fazla ağırlık verdiğini vurgulamaktadır (Bergen ve Bressler, 2018).

Bilimsel araştırmalardan siyasi görüşlere, finansal yatırım kararlarından istatistiğe hayatın birçok alanında yaygın bir şekilde görülen ve kullanılan “doğrulama yanılığı” kavramı yazında çeşitli fenomenlere atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Farklı alanlardan pek çok araştırmacı (Hergovich vd., 2010; Baack vd., 2015; Peters, 2022) tarafından incelenen bu kavram, tek başına bireyler, gruplar ve hatta milletler arasında meydana gelen anlaşmazlıkların, tartışmaların ve yanlış anlamaların önemli bir kısmını açıklayıp açıklamadığı konusunda yazında ciddi bir merak uyandırmıştır (Nickerson, 1998). Ancak bu çalışmada doğrulama yanılığı kavramı psikoloji alan yazınında tanımlandığı üzere değerlendirmekte ve ele alınmaktadır. Prof. Dr. Sirel Karakaş Psikoloji Sözlüğünde bu kavram; “olayların gerçekte olduğu gibi değil de bireyin beklentileri ile çarpıtılmış şekliyle hatırlanması, bireyin savını doğrulamayan kanıtları göz ardı ederek, savını doğrulayan kanıtlara odaklanması ve sonuçta sadece bu savları hatırlaması” şeklinde tanımlanmaktadır (Karakaş, 2022).

Tanımda görüleceği üzere doğrulama yanılığı kavramı karar verme sürecinde doğruluğu sorgulanan hipotezlere ve inançlara ilişkin kanıt elde etme ve kullanmada farkında olmadan seçici davranılmasını ifade etmektedir. Nickerson (1998), karar verme sürecinde bir sonuca varmak için kanıtları tarafsız bir şekilde değerlendirmek ile halihazırda varılmış bir sonucu haklı çıkarmak için çaba göstermek arasında bariz bir fark olduğunu vurgulamaktadır. İlk durumda, karar verici bir karar probleminin tüm yönleriyle ilgili kanıt arar, onu olabildiğince nesnel olarak değerlendirir ve kanıtların toplu olarak dikte ettiği sonuca göre karar verir. İkincisinde ise, karar verici kendi konumunu destekleyen kanıtları seçici olarak toplar, bunlara aşırı ağırlık verir, ancak buna karşı çıkacak kanıtları toplamayı ve hesaba katmayı ihmal eder. Böyle bir durumda doğrulama yanılığı daha çok ikinci seçenekle ilgili bir kavram olarak, önceden var olan inançlarımızı destekleyecek bilgileri göz önüne almamıza neden olan bir bilişsel hata olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; sol elini kullanan bir insanın sağ elini kullanan bir insana göre daha yaratıcı olduğu inancına sahip bir kişi ne zaman solak ve yaratıcı bir insan görse bunu

inancını destekleyen bir kanıt olarak değerlendirecektir. Bu inancını desteklemeyen tüm örnekleri (sağ elini kullanıp daha yaratıcı olan insanlar) ise görmezden gelecektir (Cherry, 2019).

Görünen o ki; bireyler, etkileşimde bulundukları dış dünyanın düşünce, görüş ve kavramlarıyla uyumlu olmasını istemektedir. İnançlarına, görüşlerine veya önceden tasarlanmış kavramlarına karşı çıkan herhangi bir bilginin yorumu, zihinlerinde rahatsızlığa yol açan bir uyumsuzluk yaratmaktadır (Bergen ve Bressler, 2018). Bilgi edinirken ve bu bilgiyi yorumlarken karar vericinin yalnızca mevcut önyargılarını, inançlarını, bakış açılarını ve görüşlerini destekleyen bilgileri seçmesinin temel sebepleri ise Kakutani (2018) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır: (I) ilk intibanın yıkılmasının zordur, (II) insan kendi alanını korumak istemektedir ve (III) birey kendi inanç ya da hipotezlerine ilişkin karışık bir bilgiyle karşılaştığında mantıklı tepkiler yerine duygusal tepkiler vermekte ve sunulan kanıtları görmezden gelmektedir.

Bu veriler, bireylerin doğrulama yanılığısından muzdarip olduğunu göstermektedir. Çünkü insan olarak biyolojik donanımımız özellikle çelişkili veriler olumsuz bir şekilde çerçevelendiğinde inançlarımızı teyit eden bilgileri daha kolay anlamamıza izin vermektedir (Bergen ve Bressler, 2018). Bununla birlikte doğrulama yanılığı bireylerin bilgileri yalnızca kendini gerçekleştiren bir şekilde yorumlamasına değil, aynı zamanda bir sorunun yalnızca bir tarafını destekleyen kanıtları aramasına da neden olmaktadır (Kiraz, 2020).

1.2.2.2.Sonuçların Önceki Olasılıklarına/Temel Oran Sıklığına Duyarsızlık Yanılığı

Bu yanılığ, belirsiz olaylara ilişkin olasılık değerlendirmesi yaparken temsiliyet kestirme yolunun aşırı derecede kullanılması sonucu ortaya çıkmaktadır (Tversky ve Kahneman, 1974). Temsiliyete aşırı derecede güvenerek bir yargıya varmak, olayla ilgili diğer önemli belirleyici bilgilerin (sonuçların önceki olasılıklarının/ temel oran sıklığının) göz ardı edilmesine yol açmaktadır (Kuşseven, 2022). Yazında bu yanılığın klasik bir örneği Tversky ve Kahneman (1974) tarafından sunulmaktadır. Bu örnek, çalışmanın önceki bölümlerinde “Temsiliyet Kestirme Yolu” başlığı altında ele alınmıştır. Örnekte; bir araştırma grubuna, kendisine ilişkin bir takım tanımlayıcı özellikler verilen Steve’nin mesleğinin bir olasılıklar listesi içerisinde (çiftçi, satış temsilcisi, havayolu pilotu, kütüphaneci veya doktor) hangisi olabileceği sorulmuştu. Verilen tanımlayıcı özellikler

bir kütüphanecinin klişe bir temsili olduğu için çoğu insan Steve'nin bir kütüphaneci olma olasılığının daha yüksek olduğunu ifade etmişti. Halbuki çalışmanın yürütüldüğü Amerikan toplumunda olasılıklar listesi içindeki mesleklerden biri olan çiftçilerin nüfus içindeki oranı kütüphanecilerden yirmi kat daha fazladır. Dolayısıyla olasılık teorisine göre Steve'nin kütüphaneci yerine bir çiftçi olması olasılığı çok daha yüksektir. Ancak Steve'ye ilişkin verilen az sayıdaki tanımlayıcı özellik bir kütüphaneciyi temsil ettiği için katılımcıların çoğu bu karara varmıştır. Başka bir örnekte, insanlar suçluya benzeyen birini gördüğünde o bireyin suçlu olma olasılığını değerlendirirken toplumdaki suçluların yüzde bilgisini/görülme sıklığını kullanmak yerine dış görünüşün bir suçluya benzemesi fikrini kullanmıştır. Benzer şekilde uzaktaki sarışın bir insanın göz renginin ne olabileceğine ilişkin olasılık değerlendirmesi yaparken insanların “sarışınların genellikle mavi gözlü olduğu” fikrinden hareketle bu kişinin de göz renginin mavi olduğu ifade edilmiştir (Barak, 2006). Örneklerde görüldüğü üzere temsiliyetin yüksek seviyede olduğu durumlarda bireylerin bu şekilde karar yanılgılarına düşmesi “sonuç olasılıklarına ya da temel oran sıklığına duyarsızlık” olarak adlandırılmaktadır.

March ve Shapira'ya (1987) göre bireyler kesin olasılık tahminlerini pek de kullanmamaktadır. Bunun yerine belirsiz olaylara ilişkin olasılık değerlendirmesi yaparken olasılıkların kaba karakterizasyonları kullanılmaktadır. Bunun temel sebebi, belirli olasılıkların karar hesabına girmesini engellemek ve karar sürecini basitleştirmektir. Karar sürecinde çok düşük ihtimale sahip olası sonuçlar potansiyel önemine bakılmaksızın göz ardı edilmektedir. Çünkü karar vericinin tüm olası sonuçların hepsini makul bir şekilde dikkate alması pek de mümkün görünmemektedir. Böyle bir durumda bireyin belirsizlik olasılıklarına ilişkin değerlendirmeyi temsiliyete göre yapması doğal olarak önsel olasılıkların/temel oran sıklığının ihmal edilmesine neden olmaktadır. Ayrıca bir olaya ilişkin önceki olasılıklar ya da temel oran sıklığı ancak o olayla ilgili başka bir bilgi olmadığında doğru bir şekilde kullanılmaktadır (Şenkesen, 2009).

Das ve Teng (1999), bu yanılgıyı stratejik karar süreçlerinde meydana gelme olasılığı en yüksek bilişsel yanılgılardan biri olarak nitelendirmiş, stratejik karar vericilerin olasılıkların büyüklüğünden ziyade olası sonuçların değerinden daha fazla etkilenme eğiliminde olduğunu savunmuştur. Bu çalışmada stratejik karar vericilerin olasılıklara dayalı standart istatistikleri hesaplamak veya kullanmak yerine, bir durumu açıklamak için birkaç anahtar değeri kullanmalarının daha olası olduğu ifade edilmiştir. AlKhars vd.

(2018) ise, bir sonucun önceki olasılığı veya temel oranının, bir karar vericinin böyle bir sonucun olasılığını değerlendirirken dikkate alması gereken kritik bir bileşen olduğunu savunmuş, ancak temsiliyet kestirme yolunun kullanımı sebebiyle karar vericilerin önceki olasılık bilgisini görmezden geleceğini ifade etmiştir. Bu durum her zaman sakıncalı değildir. Kimi zaman olasılıkları temsiliyete göre değerlendirmenin bazı faydalarının da olabileceği ifade edilmektedir. Örneğin, temsiliyetin kullanımı yoluyla üretilen sezgisel izlenimlerin genellikle rastgele tahminlerden daha yerinde olabileceği savunulmaktadır. Ancak bu açıdan sonuç olasılıklarına/temel oran sıklığına duyarsızlık yanılığı bir anlamda geçerli bile olsa, buna güvenmek istatistiksel mantığa aykırıdır (Kahneman 2011).

Bu yanılığın kullanımı temelde küçük sayılar yasası üzerine kurulmuştur. Küçük sayılar yasası, evrenden çekilen küçük bir örneklemin evrenin tüm özelliklerini yansıttığının düşünülmesi olarak ifade edilmektedir (Rabin, 1998). Buna göre karar verme sürecinde bireyler, büyük bir örneklemden seçilen küçük bir örneklemin özelliklerini temel alacak ve bu durum onların büyük yanılığlara düşmesine sebep olacaktır (Kahyaoğlu ve Ülkü, 2012). Yukarıdaki örneklerde görüleceği üzere belli bir evrenden seçilen küçük bir örneğin özellikleri tüm evrene genişletilmiş; insan zihnindeki bir suçlu insan profili suçlu olsun veya olmasın o fiziksel özellikleri gösteren tüm insanlara, sarı saçlı ve mavi gözlü olan bir insanın özellikleri ise tüm sarı saçlı insanlara atfedilmiştir. Böyle bir değerlendirme karar vericilerin inanç ve tutumlarını çarpıtabilmekte ve yanlış karara neden olmaktadır. Temel istatistik ilkelerine göre bir örneklemin içinden seçildiği evreni temsil edebilmesi için öncelikle örneklem düzeyinin yeterli büyüklükte olması gerekmektedir.

1.2.2.3.Yönetilebilirlik Yanılığı

Yönetilebilirlik yanılığı stratejik karar süreçlerinde kendisini iki şekilde gösterebilmektedir. İlk olarak karar vericiler karar verme sürecinde bir kontrol yanılsamasına (kontrol illüzyonuna) sahip olmaktadır (Das ve Teng, 1999). Kontrol yanılsaması (kontrol illüzyonu); karar vericilerin başarı şanslarını, aşırı iyimser bir yaklaşımla, objektif olasılık hesaplamalarının garanti edeceğinden daha yüksek görme eğilimini ifade eder (Kulikowski, 2022). Bu durumda karar vericiler, sonuç olasılıklarıyla ilgilenmelerine rağmen aşırı iyimser tahminler oluşturma eğilimindedir. Herhangi bir karar durumunun doğasında makul miktarda risk olduğu gerçeğini kabul etmezler. Aksine profesyonel becerilerini kullanarak riskin azaltılabileceğine inanırlar ve bir sonucun ne

ölçüde kontrolleri altında olduğunu abartırlar. Araştırmalar bu yanılsamanın örgütlerdeki strateji sürecini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Buna göre kontrol yanılsaması karar vericilerin risk algısı ve tahmin yeteneğini azaltmakta, birleşme ve satın alma gibi kararları olumsuz etkilemektedir (Meissner ve Wulf, 2016).

Kontrol yanılsaması kavramı psikoloji alan yazınındaki aşırı iyimserlik ve aşırı güven yanılgılarıyla yakından ilişkilidir. Aşırı güven genel olarak; “bireyin sahip olduğu bilgilerin doğruluğuna gerçekte olduğundan daha fazla güven duyması” (Barak, 2006) ya da “bireyin sahip olduğu yeteneklerine ortalamadan daha fazla değer vermesi” (Pailer ve Yıldız, 2021) şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyler arasında yaygın bir şekilde görülen bu yanılgı, yargı psikolojisindeki en güçlü sonuçlardan biri olarak görülmektedir ve ortadan kaldırılması zordur. Barnes (1984), bu tür bir yanılgıya sahip olmanın tehlikeli olduğunu vurgulamakta ve bu yanılgının aslında ne kadar az bildiğimizi ve ne kadar ek bilgiye ihtiyacımız olduğunu fark etmediğimizi gösterdiğini ifade etmektedir. Aşırı iyimserlik ise; gelecekte meydana gelmesi muhtemel olaylara ilişkin bireyin gerçekte olacağından daha yüksek bir gerçekleşme beklentisine sahip olmasını ifade etmektedir (Kuyucular, 2020). Bu yanılgı, bireylerin aşırı güven yanılgısına sahip olmaları sebebiyle ortaya çıkmaktadır. İnsanlar sahip oldukları bilgi ve yetenekleri abarttığı için iyimser tutum sergilemektedir. Bununla birlikte aşırı iyimserlik karar vericilerin başarılı ve iyi sonuçları kendi yeteneklerine atfederken, başarısızlık ve kötü sonuçları dış faktörlere bağlamasına sebep olmaktadır. Bu yanılgıya sahip bireyler, her şeyin yolunda olduğuna inanmakta, yetenekli ve becerikli olduklarını düşünmekte, belirsizlik ve riskin yüksek olduğu ortamlarda başkalarına oranla daha sağlıklı kararlar alacağına ve gidişatın istedikleri yönde seyredeceğine inanma eğilimi göstermektedir (Sever vd., 2020).

Psikoloji literatürüne göre kontrol yanılsaması kavramı aşırı güven ve aşırı iyimserlik yanılgılarının arasında bir noktaya konumlandırılmakta ve daha genel nitelikteki benmerkezci yanılgılar sınıfında değerlendirilmektedir (Fellner, 2009). Genel itibariyle bireylerin aşırı güven yanılgısına sahip olması aşırı iyimserlik yanılgısını tetiklemekte, aşırı iyimserlik yanılgısı ise kontrol yanılsamasına yol açmaktadır. Bir başka ifadeyle aşırı güven yanılgısı sebebiyle bireyler istenen sonuçlara ulaşmak için kişisel yeteneklerini abartmakta, aşırı iyimserlik sebebiyle bu sonuçların kolay bir şekilde elde edebileceği düşünülmekte ancak gerçekte bu sonuçlara ulaşamamakta ve bireyler yanlış kararlar vermiş olmaktadır (Ullah, 2015). Kontrol yanılsaması olarak adlandırılan bu süreç, karar

vericilerin daha riskli kararlar alma eğilimini arttırmakta ve bu da strateji sürecinde karar kalitesini düşürmektedir.

Kontrol yanılmasından sonra stratejik karar süreçlerinde yönetilebilirlik yanılışına ilişkin ikinci unsur ise; karar vericilerin karar verme sürecinin sonuçlarının yönetilebilir olduğu yanılışına sahip olmasıdır. Buna göre karar vericiler, yanlışlıkla birtakım sorunların ortaya çıkması durumunda dahi bunları düzeltebileceklerini varsaymaktadır. Bazı ekstra çabalarla sonuçların kontrol altına alınabileceği, düzeltebileceği veya tersine çevrilebileceği düşünülmektedir. Bu yanılış sebebiyle karar vericiler bir nevi seçim anından sonra olan her şeyi etkilemelerine izin veren "karar sonrası kontrole" inanmaktadır (Das ve Teng, 1999).

Her iki durumda da (kontrol yanılması ve sonuçların yönetilebilirliği yanılması) karar verici stratejik karar verme sürecinde yönetilebilirlik yanılışına düşmüş olmaktadır. Bu açıdan yönetilebilirlik yanılışını genel itibarıyla; “karar vericilerin, karar verme süreci boyunca kararlarının sonuçlarını yönetebileceklerine ve düzeltebileceklerine inanarak, aşırı iyimser olma, kontrol düzeylerini abartma, eğiliminde olmaları” şeklinde tanımlamak mümkündür (Korte, 2003). Bu yanılış karar vericilerin felsefi yönelimi nedeniyle ortaya çıkmamakta, varsayımları ve zihinsel modellerine dayalı olarak mevcut bilgilerini işlemesi yoluyla şekillenmektedir (Dikmen vd., 2018).

1.2.2.4.Sınırlı Sayıdaki Alternatife Odaklanma Yanılış

Bu yanılış karar verme sürecine konu olan karar problemine ilişkin alternatiflerin üretilmesiyle ilgilidir (Schwenk, 1984). Karar sürecinde karar verici, probleme ilişkin tüm olası alternatifleri belirlemek, bu alternatiflerin muhtemel sonuçlarını tespit etmek ve nihai bir karara varmak üzere bilgi aramaktadır (Dhami ve Harries, 2009). Ancak rasyonel seçim kuramının ortaya koyduğu yaklaşımın aksine bu bilgi arama süreci objektif ve tarafsız değildir (Schwenk, 1986). Bu süreçte tespit edilen alternatiflerin çekiciliğinde sistematik olmayan bir şekilde farklılıklar mevcuttur. Başka bir deyişle karar vericiler kimi alternatifleri daha cazip bir seçenek olarak görmektedir. Karar vericilerin gözünde alternatiflerin cazibesinin farklılaşmasına yol açan bu bilişsel süreç “sınırlı sayıdaki alternatife odaklanma yanılış” ya da “sınırlı sayıda alternatife maruz kalma yanılış” olarak adlandırılmaktadır (Yücel ve Çizel, 2018).

Bu yanılışa sahip karar vericiler karmaşık problemleri daha basit yapılara indirgemekte, karar sürecinde daha az alternatif aramakta ve rasyonel analiz yerine sezgiye

güvenmektedir. Genel itibariyle karar verme sürecine konu olan problemin ya da durumun dar bir çerçeveye sahip olması, bu süreçte karar vericilerin genellikle eksik bilgiye sahip olması ve sezgiye güvenilmesi sebebiyle karar vericiler bu yanılgıya düşmektedir (Korte, 2003). Bu sürecin etkileri altındaki karar vericiler, normatif karar teorisinin önerdiği gibi ilgili tüm değerleri ve hedefleri belirlemeye ve bir dizi alternatif eylem planı oluşturmaya çalışmak yerine, amaçlarından veya değerlerinden tek bir tanesine veya tek bir alternatife odaklanma eğilimindedir (Schwenk, 1984). İlgili çok sayıda farklı seçeneği göz önünde bulundurmak yerine, az miktarda ve kolayca bulunabilen seçenekleri tercih etmektedir (Kulikowski, 2022).

Sınırlı sayıdaki alternatiflere odaklanma yanılgısı, hazırda bulma kestirme yolu ile yakından ilişkilidir. Kişinin gelecekteki tüm olayları tasavvur edemeyeceği ve bunun yerine sadece birkaç yola odaklandığına ilişkin insan yargısındaki bir hatayı temsil etmektedir (Ceric ve Holland, 2019). Steinbruner'e göre (1974) normatif karar verme modellerinin aksine belirsizlik durumları genellikle alternatiflerin sonuçlarının olasılık hesaplamalarıyla çözümlenmemektedir. Bunun yerine, tercih edilen alternatifler için olumlu sonuçlara ulaşılacağı varsayılırken, tercih edilmeyen alternatifler için ise olumsuz sonuçların ortaya çıkacağı tahmininde bulunmaktadır. Böyle bir durumda ise stratejik karar verme süreci, karar vericinin karar sürecinin başlangıcından itibaren bağlı olduğu, tek değerli bir problem ve tek bir tercih edilen alternatif içerecektir. Bu son derece güçlü bir basitleştirme sürecidir ve muhtemelen oldukça karmaşık ve belirsiz karar ortamlarında ortaya çıkması daha olasıdır. Sonuç olarak, sınırlı sayıdaki alternatife odaklanma yanılgısına sahip karar vericilerin karar verme sürecinde olasılık fikirlerine dayanan standart istatistikleri hesaplamaktan veya kullanmaktan ziyade, birkaç anahtar değeri kullanarak seçim yapma olasılığının yüksek olduğunu söylemek mümkündür (March ve Shapira, 1987).

Sonuç

Bireysel düzeyde bilişsel sınırlılıkların özel sağlık kurumlarında stratejik karar verme sürecini nasıl etkilediği konusunda kavramsal bir çerçeve oluşturma amacıyla ele alınan bu bölümde, öncelikle biliş ve stratejik biliş kavramları tanımlanmıştır. Böylelikle stratejik biliş kavramının odaklandığı fenomenlerden biri olan bilişsel kestirme yol ve yanılgılar kavramlarının sorgulanabilmesi için bir zemin oluşturulmuştur. Bilişsel kestirme yol ve yanılgıların stratejik karar süreçleriyle yakından ilişkili olduğuna ilişkin görüş (Schwenk, 1988; Das ve Teng, 1999), bu kavramların tanımlanmasında ve özel

sağlık kurumlarındaki üst düzey sağlık yöneticilerinin almış olduğu stratejik düzeydeki kararlarda etkili olup olmadığının sorgulanmasında araştırmacıya motivasyon sağlamıştır. Çalışmada ele alınan bilişsel kestirme yol ve yanılğı türlerinin seçilmesindeki en önemli gerekçe ise bu kestirme yol ve yanılğı türlerinin stratejik kararlarda yoğun bir şekilde görüldüğüne dair yazında bir fikir birliğinin olmasıdır. Bilişsel kestirme yol ve yanılğların tanımlanmasından sonra birinci bölümde ele alınan stratejik karar modellerinde bu kestirme yol ve yanılğların etkili olup olmadığının araştırılması için gerekli kavramsal ve kuramsal araçlar sağlanmıştır. Böylece bu bölüm çalışmanın üçüncü bölümünde yer verilecek olan saha araştırmasının kavram ve kuramlarla olan ilişkisini güçlendirmeye hizmet etmiş olacaktır. Öyle ki uygulamada karşılaşılabilecek durumların anlaşılabilir ya da anlamlı hale gelmesi için ihtiyaç duyulan kavram seti bu bölümdeki birikimden sağlanacaktır.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

Giriş

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın yöntem ve tasarımı, veri toplama süreci, araştırmanın etik yönü, araştırmadan elde edilen verilerin analiz süreci ve araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın önceki bölümlerinde stratejik karar verme kavramı, bilişsel kestirme yollar ve bilişsel yanılıklar kavramları açıklanmış ve literatürde bu kavramlarla ilgili yapılan sınıflandırma ve modellere yer verilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde Türkiye’deki üst kademe sağlık yöneticilerinin özel sağlık kurumlarında stratejik karar verme sürecine ilişkin görüşlerinin neler olduğu ve bilişsel yapı ve süreçlerinin bu süreci nasıl etkilediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın cevap aradığı temel ve alt araştırma sorularını şu şekilde ifade etmek mümkündür:

1. Özel sağlık kurumlarında stratejik kararlar nasıl verilmektedir?
 - Üst kademe yöneticilerin stratejik karar vermeye ilişkin görüşleri nelerdir?
 - Üst kademe yöneticiler kararlarını hangi stratejik karar modellerine göre vermektedir?
2. Bilişsel yapı ve süreçler özel sağlık kurumlarında stratejik karar verme sürecini nasıl etkilemektedir?
 - Üst kademe yöneticilerin bilişsel kestirme yolların kullanımına ilişkin düşünceleri nelerdir?
 - Bilişsel kestirme yollar stratejik karar süreçlerini nasıl etkilemektedir?
 - Üst kademe yöneticilerin bilişsel yanılıklara düşme konusundaki düşünceleri nelerdir?
 - Bilişsel yanılıklar stratejik karar süreçlerini nasıl etkilemektedir?

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Tasarımı

Sosyal bilimler alanındaki temel araştırma türlerinden biri nitel araştırmalardır. Bir problemin ya da konunun keşfedilmesi gerektiğinde nitel araştırma kullanılmaktadır. Buradaki keşif, kolaylıkla ölçülemeyen değişkenleri belirlemekle ilgilidir (Creswell, 2021). Nitel araştırmalar temelde insanın deneyimlerini nasıl yorumladığını, dünyasını nasıl inşa ettiğini ve deneyimlerine ne anlam yüklediğini anlamakla ilgilenir. Çeşitli

sosyal ortamları ve bu ortamlarda yaşayan birey ya da grupları kendi bağlamında inceleyerek her olguyu kendi benzersizliği içerisinde değerlendirmeye çalışır. En temel kaygısı incelenen olguyu araştırmacının değil, katılımcıların bakış açısından ele almaktır. Nitel araştırmaların odaklandığı asıl şey anlamdır. Bu nedenle nitel araştırmacılar olayları doğal ortamında inceleyerek insanların anlamı nasıl oluşturduğunu açıklamaya çalışır. “Niçin?”, “nasıl?”, “ne şekilde?” sorularını sorarak incelenen olguya ilişkin derinlemesine bilgiler elde etme amacındadır (Merriam ve Tisdell, 2016; Lune ve Berg, 2017; Rosaline, 2014).

Nitel araştırma şemsiye bir terimdir ve bu araştırmalarda çeşitli araştırma desenleri kullanılmaktadır. Literatürde çok sayıda nitel araştırma deseni mevcuttur (Lune ve Berg, 2017; Merriam ve Tisdell, 2016; Barbour, 2014). Ancak bu desenlere ilişkin üzerinde fikir birliğine varılmış bir sınıflandırma yoktur. Merriam (2018) bu araştırma desenlerinden daha sık kullanılan 6 yaklaşımı sınıflandırmaktadır. Bunlar; temel nitel araştırma, fenomonoloji, gömülü (örtük) teori, etnografi, öyküsel analiz ve eleştirel nitel araştırmadır. Temel nitel araştırma, bireylerin sosyal dünyalarıyla etkileşim halindeyken gerçeği nasıl inşa ettiğini anlamak üzerine yoğunlaşmaktadır. Fenomonoloji, belli bir fenomenin özünü ve yapısını anlamaya çalışmaktadır. Etnografi, insanın yalnızca başkalarıyla olan etkileşimini değil, onların içinde yaşadığı toplumun kültürüyle etkileşimlerini de anlamaya çalışmaktadır. Gömülü (örtük) teori, belli bir fenomen hakkında teori oluşturmaya odaklanmaktadır. Öyküsel analiz, insanların anlattığı hikayeleri çeşitli şekillerde analiz ederek kullanmaktadır. Son olarak eleştirel nitel araştırma ise, bilinci arttırmaları ve değişimi oluşturmaları için insanları güçlendirmek amacıyla toplumsal eleştirilere vurgu yapmaktadır.

Bu araştırmanın temel nitel araştırma desenine uygun olarak yürütülmesi tercih edilmiştir. Araştırma deseninin özellikleri ve bu desenin seçilme gerekçeleri aşağıda sunulmaktadır.

3.2.1. Temel Nitel Araştırma Yöntemi

Temel nitel araştırma yönteminin öncelikli amacı anlamın ne olduğunu açığa çıkarmak ve yorumlamaktır. Anlam nesnenin doğasında bulunmamaktadır, bireyler tarafından oluşturulmaktadır. Dolayısıyla temel nitel araştırmalar bir olguya ilişkin bireyler tarafından oluşturulan ancak henüz keşfedilmeyen anlamın ne olduğuna odaklanmaktadır (Merriam, 2018). Bu açıdan yöntemin temelinde “inşa etme-yapılandırmacılık (constructivism)” kavramı bulunmaktadır. Araştırmacı, herhangi bir olguya ilişkin

anlamın bireyler tarafından nasıl inşa edildiğini sorgulamaktadır (Merriam ve Tisdell, 2016).

Caelli ve diğerleri (2003) temel nitel araştırmaları “bir olguyu, süreci veya ilgili kişilerin bakış açılarını ve dünya görüşlerini keşfetmeye ve anlamaya çalışan” yorumlayıcı çalışmalar olarak tanımlamaktadır. Bu araştırma deseni, nitel araştırma alanı içerisinde temel olarak görülen etnografi, fenomenoloji ya da gömülü (örtük) teori gibi yerleşik bir metodoloji ya da felsefi varsayımlar tarafından yönlendirilmemektedir. Bunun yerine birden fazla yerleşik metodolojiden faydalanılmaktadır. Bu sayede araştırmacı kendi epistemolojik duruşuna, disiplinine ve belirli araştırma sorularına uygun bir araştırma tasarımı geliştirme fırsatına sahip olmaktadır (Kahlke, 2014).

Bu çalışmalarda veri toplama yöntemi olarak görüşme, gözlem ya da doküman analizi tekniği kullanılmaktadır. Hangi tekniğin kullanılacağı ise çalışmanın teorik çerçevesine bağlıdır. Araştırmacı çalışmanın teorik çerçevesine bağlı olarak hangi soruları soracağına, neyi gözlemleyeceğine ya da hangi dokümanları çalışmasıyla ilişkili olarak kabul edip değerlendirmeye alacağına karar vermektedir (Merriam ve Tisdell, 2016).

Temel nitel araştırmalarda veri analizi veri toplama sürecinde elde edilen verilerin sınıflandırılarak tekrarlayan örüntülerin belirlenmesi sürecini ifade etmektedir (Bazeley, 2013). Tekrarlayan örüntüler araştırmanın temalarını oluşturmaktadır (Saldana, 2013). Temalar araştırmanın teorik çerçevesine bağlı olarak oluşturulabileceği gibi herhangi bir teorik çerçeve olmadan araştırmanın niteliğine göre tamamen araştırmacı tarafından da oluşturulabilmektedir (Caelli vd., 2003). Buradaki kritik nokta araştırmacının ilgilendiği fenomenle ilgili olarak topladığı verilerden anlam çıkarmasıdır.

3.2.2. Yöntemin Seçilme Gerekçesi ve Uygunluğu

Araştırma yaparken yöntem seçimini etkileyen en önemli unsur araştırma sorularıdır. Bu sebeple araştırmanın problem cümlesiyle bağlantılı bir araştırma yöntemi seçilmesi gerekmektedir (Lune ve Berg, 2017; Merriam ve Tisdell, 2016; Rosaline, 2014). “Özel sağlık kurumlarında stratejik kararlar nasıl verilmektedir?” sorusuna cevap ararken ilk olarak konunun özelliği itibarıyla nitel yöntem tercih edilmiştir.

Üst kademe sağlık yöneticilerinin stratejik karar verme sürecine ilişkin öznel bakış açılarının ortaya çıkarılması amacıyla yürütülen bu çalışmada; katılımcıların özel sağlık kurumlarında stratejik karar verme olgusuna nasıl bir anlam yüklediğini belirlemek ve stratejik karar verme süreci, kestirme yolların kullanımı ve bilişsel yanılgılara düşme

konusundaki görüşlerini yorumlayıcı bir bakış açısıyla ele almak için temel nitel araştırma deseni uygun bir çerçeve sağlamaktadır. Çünkü temel nitel araştırmalarda araştırmacı fenomenin anlamını fenomene katılanlara göre anlamaya çalışmaktadır (Caelli vd., 2003). Başka bir deyişle olaylar doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Katılımcının aklında bulunan şeyleri öğrenmek için en uygun teknik katılımcılara sorular sorarak bunları ortaya çıkarmaktır. Dolayısıyla üst kademe sağlık yöneticilerinin stratejik karar verme süreciyle ilgili ne düşündüklerini gözlemlemek ya da dokümanlar üzerinden bunu incelemek mümkün olmayacaktır. Bu sebeple çalışmada mülakat tekniğinden faydalanılarak araştırılmak istenen konuyla ilgili üst kademe sağlık yöneticileriyle yüz yüze bireysel görüşmeler yapılması tercih edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Yürütülmesi

Bu başlıkta araştırmanın yürütülmesi sırasında ortaya çıkan aşamalar ele alınmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın örneklem stratejisi ve örneklem belirleme aşaması, yarı yapılandırılmış mülakat formu hazırlama süreci ve veri toplama sürecine ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır.

3.3.1. Örneklem Stratejisini ve Örneklemi Belirleme Aşaması

Örneklem stratejisinin belirlenmesi veri toplama sürecinin ilk ve en önemli aşamasıdır (Sandelowski, 1995). Bu aşamada araştırma sorularına ilişkin cevapların elde edilebileceği bir örneklem stratejisinin seçilmesi gerekmektedir. Nitel araştırmalarda incelenen olgular nispeten az sayıda insanla, etkileşimle ya da durumla ele alınmaktadır. Bu nedenle örneklem seçimi belirli kişilere, durumlara ya da alanlara odaklanarak yapılmaktadır. Bunun temel sebebi incelenen olguya ilişkin bilgi açısından zengin kaynaklara ulaşabilmektir (Rapley, 2014). Bu araştırmada “özel sağlık kurumlarında stratejik kararlar nasıl verilmektedir?” sorusuna cevap ararken kimlerle görüşme yapılacağına amaçlı örnekleme yoluyla karar verilmiştir. Amaçlı örnekleme nitel araştırmalarda araştırma sonuçlarını genelleme kaygısı olmadığı için sıklıkla kullanılmaktadır (Merriam, 2018). Bu yöntemde incelenen olguyu en fazla bilgiyi elde edebilecek şekilde incelemek amacıyla kasıtlı olarak seçilmiş örnek veya olguların bir araya getirilmesi söz konusudur (Flick, 2007). Temel varsayımı ise araştırmacının araştırmak istediği olguya ilişkin keşfetmek, anlamak, içgörü kazanmak istediği çoğu şeyi öğrenebileceği bir örneklem seçimine mecbur olduğudur (Merriam ve Tisdell, 2016).

Türkiye’de özel sağlık kurumlarındaki üst kademe sağlık yöneticilerinin araştırmanın amacı açısından zengin bilgi kaynaklarına sahip olduğu düşünülmektedir. Özel sağlık kurumlarının seçilmesinde ise kamu otoritesinin bulunduğu sağlık tesislerinde yöneticilik yapan sağlık yöneticilerinin kurumlarıyla ilgili stratejik kararlar verme konusunda kısıtlı ya da belki de hiç hareket kabiliyetlerinin olmaması etkili olmuştur. Bölüm 1 ve Bölüm 2’deki bilgiler doğrultusunda stratejik kararlar üst kademe yöneticilerin sorumluluk alanına giren kararlardır. Dolayısıyla stratejik karar verme sürecine konu olan kararlar özel sağlık kurumlarında üst kademelerde yöneticilik yapan kişiler tarafından alınmaktadır. Bu açıdan araştırmanın analiz birimi bireydir.

Araştırmada görüşülecek kişiler amaçlı örnekleme yoluyla seçilen üst kademe sağlık yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu yaklaşımın belirlenmesindeki en önemli unsur ise üst kademedeki sağlık yöneticilerine ulaşmanın zor olmasıdır. Amaçlı örnekleme yaklaşımında araştırmacı başlangıçta sınırlı sayıdaki kişiyi belirler ve onları çalışmaya katılmaya ikna eder. Sonrasında çalışmaya katılan kişilerden araştırma için uygun olabilecek diğer olası kişilerin ismini vermesini ister (Barbour, 2014). Çalışma kapsamında bu yöntemle başlangıçta 4 kişi belirlenmiş ve araştırmaya katılmaları konusunda ikna edilmiştir. Görüşme esnasında her katılımcıdan araştırmaya destek olabilecek diğer kimselerin isimleri istenerek nihayetinde 16 üst kademe sağlık yöneticisiyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan örneklem büyüklüğünde sorulara verilen cevaplar tekrar etmeye başladığında ve bu sorularla yeni bir bilgi elde edilemeyeceği konusunda kanaate varıldığında görüşmelere son verilmiştir.

3.3.2. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formunun Hazırlanması Süreci

Nitel araştırmalarda mülakatlar yapılandırılış biçimine göre yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere 3 başlıkta sınıflandırılmaktadır (Bazeley, 2013). Yapılandırılmış mülakatlarda araştırmacı önceden belirlenmiş soruları her bir katılımcıya aynı şekilde sorarak standardize bir mülakat süreci gerçekleştirmektedir. Önceden belirlenmiş olmasının yanı sıra bu soruların sırası, ne şekilde sorulacağı ve hatta bu sorulardan hangi verilerin elde edileceği en ince ayrıntısına kadar saptanmış durumdadır. Araştırmacı önceden hazırlanmış sorulara bağlı kaldığı için katılımcılar ortak ifadeler kullanmak zorunda kalabilmekte ve farklı yorumlarda bulunmak yerine aynı ifadeleri kullanabilmektedir (Bazeley, 2013; Barbour, 2014; Lune ve Berg, 2017).

Yapılandırılmış mülakatların aksine yapılandırılmamış mülakatlarda araştırmacı yeterince bilgiye sahip değildir. Araştırmacının bir planı vardır ancak önceden belirlenmiş sorular sorulmamaktadır. Mülakatlar sohbet tarzındadır ve amaç daha sonraki görüşmeler için sorular hazırlayabilmektir. Bu teknik yapılandırılmış mülakatlardan farklı olarak araştırmacıya daha fazla esneklik ve hareket kabiliyeti sağlasa da kimi zaman araştırmacının ana fikirden uzaklaşmasına ve araştırdığı fenomene ilişkin bilgileri toplamak yerine alakasız bir bilgi yığını içerisinde kaybolmasına yol açabilmektedir (Merriam, 2018).

Yarı yapılandırılmış mülakatlar ise bu iki teknik arasında bir yerde konumlandırılmaktadır. Araştırmacı hem önceden hazırlanan sorulardan faydalanmakta hem de görüşme esnasında katılımcılardan almış olduğu cevaplara göre yeni sorular sorabilmektedir. Özel sağlık kurumlarında stratejik karar verme sürecine ilişkin yürütülen bu çalışmada üst kademe sağlık yöneticilerinin görüşlerinin keşfedilmesi amacıyla yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda görüşme formunun hazırlanması sürecinde ilk olarak Bölüm 1 ve Bölüm 2’ de etraflıca açıklanan literatürden yola çıkılarak araştırmacı tarafından taslak bir mülakat formu hazırlanmıştır. Bu form aşağıdaki sorulardan oluşmaktadır:

1. İşletmeniz için önemli olduğunu düşündüğünüz ne tür kararlar aldınız? Bir örnek verir misiniz?
2. İşletmeniz için önemli kararlar alırken size yardımcı olan şeyler nelerdir?
3. İşletmenizin bütününe etkileyecek problemlerin çözümünde geçmişteki benzer olayların nasıl çözümlendiği zihninizde canlanır mı?
4. Çeşitli seçenekler arasından bir seçim yapmanız gerektiğinde bunu nasıl yaparsınız?
5. Bir seçim yaptıktan sonra daha iyi bir seçeneğin olabileceğini hiç düşündünüz mü?
6. Belirsizliğin yüksek olduğu bir konuda seçim yaparken nasıl bir yol izlersiniz?
7. Bilgi sahibi olmadığınız bir konuyla ilgili karar vermeniz gerektiğinde başlangıç noktanız neresi olur?
8. Önceden sahip olduğunuz görüş ve inançlarınızın vereceğiniz kararları etkilediğini düşünür müsünüz? Nasıl?
9. Stratejik bir sorunla ilgili verdiğiniz bir karar beklemediğiniz şekilde sonuçlandı mı?

10. Stratejik bir soruna ilişkin çeşitli alternatifleri nasıl değerlendirirsiniz?
Sezgileriniz sizi nasıl yönlendirir?

Hazırlanan bu taslak form ilk olarak tez danışmanıya birlikte değerlendirilmiştir. Özellikle “strateji” ya da “stratejik” kelimelerinin sorular içerisinde geçmesinin katılımcıları belli bir şekilde düşünmeye yönlendirebileceği kanaati sebebiyle öncelikle sorular bu ifadelerden arındırılmıştır. Daha sonra yukarıda ifade edildiği şekliyle uzun uzadıya bu soruları sormanın elde edilmesi beklenen cevapları etkileyebileceği düşüncesinden hareketle bu sorular daha yalın ve sade bir şekilde sorulmaya çalışılmıştır. Bu noktada tez izleme komitesi üyelerinin de önerileri doğrultusunda mülakat formu aşağıdaki şekilde revize edilmiştir:

1. Son dönemde işletmenizin geleceğini etkileyeceğini düşündüğünüz ne tür kararlar aldınız? Birkaç tanesinden bahseder misiniz?
 - Bu kararı nasıl almıştınız?
 - O dönem hangi koşullar etkiliydi? Nasıl bir ortam vardı?
 - Ekip olarak verilen bir karar mıydı? Kararı siz mi yapılandırdınız?
 - Bu kararın yerine daha iyi bir seçeneğin olabileceğini hiç düşündünüz mü?
2. Karar sürecinde zihninizde canlanan, bu kararı almanıza yardımcı olan şeyler nelerdi?
 - Başlangıç noktanız neresiydi? Düşünmek için yeterince fırsatınız oldu mu?
 - Bu kararı alabilmek için yeterince bilgiye sahip miydiniz?
 - Bu kararı alırken benzer bir olay/karar süreci zihninizde canlandı mı?
3. Düşünce sisteminiz ya da yargılarınız bu kararı alırken nasıl etkili olmuştur?
 - Karar sürecinde size daha yakın olduğunu düşündüğünüz bir seçenek oldu mu?
 - Bu kararınızın ortaya çıkarabileceği riskler hakkında ne düşünüyorsunuz?

Bir sonraki aşamada revize edilen bu formun geçerliliğini test etmek amacıyla 4 katılımcıyla pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme sonrasında mülakat soruları tekrar gözden geçirilmiştir. Katılımcılardan gelen cevaplar doğrultusunda mülakat formunda ekleme ve çıkarmalar yapılması ihtiyacı doğmuştur. Ek 1’de yer alan şekliyle mülakat formu nihai halini almıştır. Formda katılımcıların unvanı ve geçmiş deneyimlerini belirlemeye yönelik tanımlayıcı 1 soru, karar verme modelleri, kestirme

yolların kullanımı ve bilişsel yanılgılara düşme konusundaki görüşlerini öğrenmeye yönelik 8 ana soru soru, alt sorular ve sondalar yer almaktadır.

3.3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında mülakatlar, katılımcıların taleplerine ve uygunluklarına göre yüz yüze ve online görüşmeler olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleştirilmiştir. Bazı katılımcıların çok yoğun olması sebebiyle mesai saatleri içerisinde vakit ayıramayacak olması, bazı katılımcıların görüşme için önceden planlanan gün ve saate riayet edememesi ve bazı katılımcıların da kendini o şekilde daha rahat hissedeceği gerekçesiyle görüşmelerin bir kısmı online olarak gerçekleştirilmiştir. Nihayetinde pilot çalışmalar dahil olmak üzere araştırmaya katılan 16 katılımcının 7'siyle yüz yüze, 9'uyla da online olarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler 23.10.2023-26.04.2024 tarihleri arasında yapılmıştır. Görüşme öncesi katılımcılara araştırmanın konusu ve amacı hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmış, görüşmeye gelmeden önce işletmeleriyle ilgili almış oldukları önemli bir karar sürecini hatırlayarak görüşmeye katılmaları istenmiştir; çünkü mülakat soruları spesifik bir karar sürecini konuşmaya yöneliktir. Görüşme esnasında katılımcının daha önce almış olduğu bu tür kararları sorulduğu anda hatırlamakta güçlük yaşaması muhtemeldir. Bu riski ortadan kaldırmak adına randevu aşamasında almış oldukları bu tür kararları hatırlamaları istenmiştir.

Görüşmeye başlamadan önce toplanan verilerin daha sonra analiz edilebilmesi için her katılımcıdan bu görüşmelerin kayıt altına alınmasına ilişkin rızaları alınmıştır. Online görüşmelerde hem görüntü hem ses kaydı yapılırken, yüz yüze görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. 9 katılımcıyla online olarak gerçekleştirilen görüşmeler 486 dakika, 7 katılımcıyla yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler ise 322 dakika olmak üzere toplam 808 dakikalık görüşme kayıt altına alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Analizi

Bu başlık altında yüz yüze ya da online olarak gerçekleştirilen görüşmelerde elde edilen kayıtların hangi aşamalardan geçerek analiz edildiğine ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır. İlk olarak kayıtların nasıl deşifre edildiği ve kodlandığı anlatılmaktadır. İkinci olarak temaların nasıl oluşturulduğuna ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır.

3.4.1. Verilerin Deşifre Edilmesi ve Kodlanması

Verilerin deşifre edilmesi, mülakatlardan elde edilen ses kayıtlarının analize konu olabilecek yazılı metinler haline getirilmesi sürecini ifade etmektedir. Bu kapsamda 16 katılımcıdan elde edilen ve 800 dakikayı aşan kayıtlar araştırmacı tarafından yazıya aktarılmıştır. Katılımcıların aktarmış olduğu verilerde kayıp yaşanmaması adına bu süreçte araştırmacı, kayıtları tekrar tekrar dinleyerek bu süreci gerçekleştirmiştir. Her bir görüşme yazılı metin haline getirildikten sonra ilgili ses kaydı tekrar açılarak, kayıttaki ve metindeki ifadeler dinleme ve gözle takip yoluyla bir kez daha kontrol edilmiştir. Bu şekilde verilerin deşifre edilmesi süreci tamamlandıktan sonra verilerin analizi sürecine geçilmiştir.

Nitel araştırmalarda veri analizinin amacı, elde edilen verilerin ne anlama geldiğinin dışarıya aktarılması, başka bir deyişle anlamlandırılmasıdır (Merriam, 2018). Bu amacı gerçekleştirmek üzere araştırmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Nitel içerik analizi, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmayı amaçlayan bir tekniktir (Altunışık vd., 2023). Bu teknikte; birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar etrafında bir araya getirilmekte, okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenlenmekte ve yorumlanarak sonuçlara ulaşılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu kapsamda nitel içerik analizi dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; (1) verilerin kodlanması, (2) temaların belirlenmesi, (3) kodlar ve temaların düzenlenmesi ve (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarıdır.

Kodlar, toplanan verilerin anlamlı herhangi bir parçasını ifade etmektedir. Veri analizi süreci araştırma sorularına cevap niteliğinde olan bu parçaları belirlemekle başlamaktadır. Araştırmada verilerin deşifre edilmesi sürecini tamamladıktan sonra kodlama işlemiyle verilerin analiz edilmesi sürecine başlanmıştır. Bu süreçte NVIVO 12 paket programı kullanılmıştır.

3.4.2. Temaların Belirlenmesi

Araştırmanın analizi sürecinde verilerin kodlanması aşamasından sonraki adım temaların belirlenmesi aşamasıdır (Bazeley, 2013). Temalar, birbiriyle ilişkili olan kodların bir araya getirilerek gruplandırılması sonucu ortaya çıkmaktadır (Saldana, 2013). Buradaki en önemli unsur, belirlenen temaların araştırma sorularına cevap verebilir nitelikte olmasıdır.

Nitel içerik analizinde temalar genellikle üç farklı şekilde oluşturulabilmektedir (Merriam, 2018). Bu yöntemlerden birincisi araştırmacının kendisi tarafından verilerini yansıttığını düşündüğü ifadeler üzerinden temaların oluşturulmasıdır. İkincisi, temaların katılımcılar tarafından önerilen plan doğrultusunda oluşturulmasıdır. Üçüncüsü ise temaların literatürdeki bilgilerden faydalanılarak oluşturulmasıdır. Bu çalışmada literatürdeki bilgilerden yola çıkılarak oluşturulan temalar kullanılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4

Literatür Doğrultusunda Oluşturulan Temalar

Temalar	Kaynaklar
Stratejik Karar Verme Modelleri Teması - Rasyonel Model - Mantıklı Aşamalarla İlerleme Modeli - Politika Modeli - Kaçınma Modeli - Çöp Kutusu Modeli	Shrivastava ve Grant (1985), Hickson (1987), Lyles ve Thomas (1988), Hitt ve Tyler (1991), Eisenhardt ve Zbaracki (1992), Das ve Teng (1999)
Bilişsel Kestirme Yollar Teması - Temsilîyet Kestirme Yolu - Hazırda Bulma Kestirme Yolu - Çıpa Atma Kestirme Yolu	Tversky ve Kahneman (1974)
Bilişsel Yanılgılar Teması - Doğrulama Yanılgısı - Yönetilebilirlik Yanılgısı - Sonuçların Önceki Olasılıklarına Duyarsızlık Yanılgısı - Sınırlı Sayıdaki Alternatife Odaklanma Yanılgısı	Hogarth (1980), Schwenk (1984), Barnes (1984), March ve Shapira (1987), Bazerman (1994), Das ve Teng (1999), Korte (2003)

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Temaların belirlenmesinden sonra veri seti içerisinde söz konusu bu temalara giden kod ve kategoriler olup olmadığı araştırılmıştır. Bu süreç, veri toplama süreciyle eş zamanlı olarak gerçekleştirilmiştir. Böylelikle araştırma sorularında eksik kalan ya da atlanan bir durum olmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Nihai olarak veri setindeki ifadelerde karşılık bulan temalar analize dahil edilmiştir. Araştırmanın bulgular kısmında analize dahil edilen temalar ve kategoriler ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.5. Araştırmanın Güvenvericiliği

Bilimsel bir araştırmanın sonuçlarına inanmanın ve güvenmenin iki önemli ölçütü geçerlik ve güvenilirliktir. Her bilimsel araştırma geçerli ve güvenilir bilgi üretme kaygısı taşımaktadır (Merriam ve Tisdell, 2016). Ancak bu kavramlar nicel ve nitel çalışmalarda farklı şekillerde ele alınmaktadır. Nicel çalışmalarda geçerlik, ölçüm aracının ölçülmek istenilen olguyu doğru bir şekilde ölçüp ölçmediğini ifade etmektedir. Güvenirlik ise bir ölçüm aracının tekrarlanan ölçümler yapıldığında ne derecede tutarlı sonuçlar ürettiğini

göstermektedir. Bir araştırmanın kesinliği, tekrar edilebilirliği ve istikrarı güvenilirlik kavramıyla ölçülmektedir (Merriam, 2018). Nicel araştırmalardaki geçerlik ve güvenilirlik ölçümleri ayrıntılı olarak belirlenmiş tanımlar, yöntemler ve testler aracılığıyla yapılmakta ve sayısal değerlerle ifade edilmektedir. Nitel araştırmalarda ise mutlak bir şekilde bu ölçümleri yapmak mümkün değildir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Nicel araştırmalarda yüzde yüz bir güvenilirlik elde etmek kuramsal olarak olasıdır. Ancak nitel araştırmalarda güvenilirlik sorunlu bir alandır. Çünkü insan davranışları durağan değildir. Çalışma yeniden yapıldığında aynı sonuçların elde edilmesi olanaksızdır. Benzer şekilde gerçeğin ne olduğuna odaklanan ve araştırma bulgularının gerçeğe uyup uymadığı sorunsalıyla ilgili olan geçerliliği sağlamak da nicel araştırmalarda daha olasıdır. Çünkü nitel araştırmalar temel olarak insanların dış dünyayı nasıl algıladığıyla ilgilenmektedir. Nesnel olarak gerçeği ya da doğruyu yakalamak bu sebeple nitel araştırmalarda imkansızdır (Merriam, 2018).

Yukarıda açıklandığı üzere nicel yaklaşımın ortaya koyduğu kavramlar nitel araştırmaların niteliğini ortaya koymak için yeterli değildir. Bu gerekçeyle, literatürde nitel araştırmaların inandırıcılığına ilişkin pek çok yaklaşım ortaya çıkmıştır (LeCompte ve Goetz, 1982; Lincoln ve Guba, 1985; Lather, 1993; Whittemore vd., 2001; Eisner, 2017). Bu yaklaşımlar geçerlik ve güvenilirlik kavramları yerine nitel araştırmaların doğasına uygun olabilecek terimleri kullanmaktadır. Guba ve Lincoln (1982) nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik kavramları yerine güvenvericilik (trustworthiness) kavramını önermiştir. Bir araştırmanın güvenvericiliğini (trustworthiness) gösteren kriterleri ise; inanılabilirlik (credibility), aktarılabirlik (transferability), tutarlık/güvenilebilirlik (dependability) ve doğrulanabilirlik/teyit edilebilirlik (confirmability) şeklinde sıralamıştır. Bu kriterlerin sağlanabilmesi araştırmanın tasarımı, verilerin toplanması ya da verilerin analizi aşamasında belli stratejilerin uygulanmasına bağlıdır. Araştırmacı güvenvericiliği sağlamak adına bu stratejilerden birini ya da birkaçını benimseyebilmektedir. Guba ve Lincoln'ün (1982) güvenvericilik (trustworthiness) kriterlerinin sağlanabilmesi için önerdiği stratejiler ve bu stratejilerden hangilerinin bu araştırmada benimsendiği aşağıda açıklanmaktadır.

İnanılabilirlik (credibility), nicel yaklaşımın ortaya koyduğu iç geçerlik kavramına karşılık gelmektedir. Nitel araştırmalarda inanılabilirliğin (credibility) sağlanabilmesi için Guba ve Lincoln'ün (1982) önerdiği stratejiler; uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, üçgenleme, uzman/denetçi incelemesi ve katılımcı teyididir. Bu araştırmada inanılabilirliğin

(credibility) sağlanması noktasında benimsenen ilk strateji uzun süreli etkileşimdir. Katılımcılar, araştırmacıyla ilk temas ettikleri anda araştırmacı etkisine daha açıktır. Ancak etkileşim süresi ne kadar uzun olursa katılımcılar için bir güven ortamı oluşur ve verdikleri cevaplar daha samimi olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Söz konusu güven ortamının tesis edilebilmesi için katılımcılarla görüşme öncesinde, görüşme esnasında ve görüşme sonrasındaki diyaloglarla etkileşim süresi geniş bir zamana yayılmaya çalışılmıştır. Özellikle görüşme öncesinde katılımcıların rahat cevaplar verebilmeleri için kendilerini güvende hissedecekleri ortamın ayarlanmasına özen gösterilmiştir. Bu kapsamda görüşmelerin online ya da yüz yüze yapılabileceği belirtilerek katılımcıya seçme hakkı verilmiştir. Bununla birlikte görüşme süreleri en az 45 dakika civarında tutulmaya çalışılmıştır. Bu sayede ilk anda cevap verilemeyen sorular için görüşmenin ilerleyen zamanlarında aynı sorular farklı şekilde sorularak cevap alınmaya çalışılmıştır. İnanılabilirliğin (credibility) sağlanabilmesi için izlenen ikinci strateji katılımcı teyididir. Katılımcı teyidi çeşitli biçimlerde gerçekleştirilebilmektedir. Bu araştırmada görüşmelerin hemen sonrasında toplanan veriler araştırmacı tarafından katılımcıya özetlenerek bunların doğruluğuna ilişkin düşüncelerini belirtmeleri istenmiştir. Bu sayede eklemek istedikleri şeyleri görüşme kayıtlarına dahil etme fırsatı elde edilmiştir. Üçüncü ve son olarak ise bu araştırmada inanılabilirliğin (credibility) sağlanabilmesi için uzman incelemesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın tasarımı kısmından başlamak üzere tez izleme komitesi tarafından araştırmanın tüm süreçleri değerlendirilmiştir. Özellikle yapılan pilot çalışmalar sonrası elde edilen verilerin tam olarak ölçülmek istenen şeyi yansıtmadığı düşüncesiyle mülakat sorularının güncellenmesi bu sürecin en önemli örneklerinden biridir.

Aktarılabirlik (transferability), nicel yaklaşımın ortaya koyduğu dış geçerlik ya da genelleme kavramına karşılık gelmektedir. Güvenvericiliğin (trustworthiness) ikinci kriteri olan aktarılabirliğin (transferability) sağlanabilmesi için Guba ve Lincoln'ün (1982) öne sürdüğü iki strateji bulunmaktadır. Bunlar; amaçlı örnekleme ve ayrıntılı betimlemedir. Bu araştırmada her iki aktarılabirlik (transferability) stratejisi de kullanılmıştır. İlk olarak “özel sağlık kurumlarında stratejik kararların nasıl verildiği?” ve “bilişsel yapı ve süreçlerin özel sağlık kurumlarında stratejik karar verme sürecini nasıl etkilediği?” sorularına cevap ararken görüşme yapılacak olan üst kademe sağlık yöneticileri amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Bu sayede ulaşılmak istenen cevapları verebilecek katılımcılarla görüşülmesi sağlanmıştır. İkinci olarak;

görüşmelerden elde edilen ham veriler belli tema ve kategoriler etrafında araştırmacı tarafından yorum katılmadan ve verinin doğasına sadık kalınarak yeniden düzenlenmiş bir biçimde okuyucuya sunulmuştur. Doğrudan alıntılara yer verilerek her bir kod, kategori ve tema ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Nitel araştırmalarda güvenvericiliğin (trustworthiness) üçüncü ktiteri ise tutarlık/güvenilebilirliktir (dependability). Bu kriterin sağlanabilmesi için önerilen stratejiler; bir tür üçgenleme süreci olan tutarlık incelemesi ve veri toplama süreçlerine yeterli katılımdır. Araştırmada her iki stratejiden de faydalanılmıştır. Tez izleme komitesi tarafından araştırma süreçlerinin tutarlı olup olmadığı, yarı yapılandırılmış mülakat formunun oluşturulması aşamasından, bulguların analiz edildiği aşamaya kadar denetlenmiştir. Bu süre zarfında araştırmacının verileri benzer süreçlerde toplayıp toplamadığı, ham verilerin kavramsallaştırılması sürecinde tutarlı davranıp davranmadığı ve verileri sonuçlarla ilişkilendirip ilişkilendirmediği komite tarafından incelenmiştir. İkinci olarak, online ya da yüz yüze yapılan görüşmelere yeterince katılımın sağlandığı tez danışmanıya tartışılmıştır. Mevcut sorularla başka cevapların elde edilemeyeceğine kanaat getirildiği için araştırmada yeterli katılımın sağlandığına karar verilmiştir.

Guba ve Lincoln'ün (1982) nitel araştırmalarda güvenvericiliğin (trustworthiness) sağlanabilmesi için önerdiği dördüncü ve son kriter doğrulanabilirlik/teyit edilebilirlik (confirmability) kavramıdır. Bu kavram nicel yaklaşımdaki nesnellik kavramına karşılık gelmektedir. Nitel araştırmalarda araştırmacının etkisinin hiç olmadığı ya da başka bir ifadeyle tam nesnelliğin mümkün olmayacağı varsayılmaktadır. Teyit edilebilirlik (confirmability) kavramı çerçevesinde nitel araştırmalarda araştırmacıdan elde ettiği sonuçları topladığı verilerle sürekli olarak teyit etmesi beklenmektedir. Bu araştırmada teyit edilebilirliğin (confirmability) sağlanabilmesi için yüz yüze görüşmelerde ses kaydı, online görüşmelerde ise ses ve görüntü kaydı olmak üzere toplamda 800 dakikadan daha fazla kayıt toplanmıştır. Araştırmanın bulguları ve sonuçları kısmında sunulan yargıların, yorumların ya da önerilerin tamamına ham verilere dönüldüğü taktirde ulaşılması mümkündür.

3.6. Araştırmanın Etik Yönü

Katılımcılar araştırmaya katılmadan önce araştırmanın amacı ve önemi hakkında araştırmacı tarafından bilgilendirilmiştir. Araştırmada kişisel bilgilerinin paylaşılmayacağı, paylaştıkları verilerin anonim olarak ifade edileceği ve anlatmış

oldukları karar süreçleri kurumlarına ilişkin bilgiler içereceği için kurum bilgilerinin de bu çalışmada yer almayacağı ifade edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın ilgili tüm bölümlerinde kullanılmak üzere katılımcıların her birine bir ad (K1, K2, K3, ... K16) verilmiş ve katılımcılara ilişkin bilgiler bu şekilde paylaşılmıştır. Bu sayede araştırmaya katılan tüm kişilerin ve onların bağlı olduğu kurumların bilgilerinin gizliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Gerekli bilgilendirme yapıldıktan sonra araştırmaya katılım isteğe bağlı olarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırmaya başlamadan önce Sakarya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 08.06.2023 tarih ve E-61923333-050.99-252435 sayılı uygunluk kararı alınmıştır (Ek 2).



BÖLÜM 4. BULGULAR

Bu bölümde üst kademe sağlık yöneticilerinin stratejik karar verme sürecinde kararlarını hangi stratejik karar verme modellerine göre aldığını ve bu karar modellerinde etkili olan bilişsel sınırlılıkların (bilişsel kestirme yollar ve bilişsel yanılıklar) neler olduğunu keşfetmek amacıyla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Özellikleri

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak 16 üst kademe sağlık yöneticisiyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıları seçerken hangi kademedeki yönetici oldukları ve görev süreleri dikkate alınmıştır. Stratejik karar verme sürecinde alınan kararlar, belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda işletmenin uzun vadeli sağlığıyla ilgili olarak üst kademe yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Bu kapsamda özel sağlık kurumlarında genel müdür, genel müdür yardımcısı, idari direktör, CEO, başhekim vb. seviyede en az 3 yıldır görev yapan sağlık yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Amaç, rutin kararlarından farklı olarak işletmeleriyle ilgili almış oldukları stratejik bir karar sürecini konuşmaktır. Bu nedenle bulundukları yönetim kademesinde belirli bir süreyi geçirmiş olmalarının bu seviyedeki kararları almış olma ihtimalini güçlendirdiği düşünülerek en az üç yıldır mevcut pozisyonunda çalışan sağlık yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 5'te yer almaktadır. Araştırma kapsamında 4 genel müdür, 3 başhekim, 2 idari direktör, 2 sağlık turizmi şirketi şirket ortağı, 1 genel müdür yardımcısı, 1 işletme müdürü, 1 uluslararası hasta hizmetleri sorumlusu, 1 Chief Executive Officer (CEO) ve 1 Chief Integration Officer (CIO) ile görüşülmüştür. Katılımcıların kişisel bilgilerini korumak amacıyla ve anlatmış oldukları karar süreçlerinin işletmeleriyle ilgili önemli bilgiler içermesi sebebiyle katılımcıların ve çalıştıkları kurumların bilgileri özellikle paylaşılmamıştır. Araştırmanın bundan sonraki kısımlarında katılımcılar; K1 (Katılımcı 1), K2 (Katılımcı 2), K3 (Katılımcı 3) ... K16 (Katılımcı 16) şeklinde anılacaktır.

Tablo 5*Katılımcılara İlişkin Bilgiler*

Kodlar	Görüşülen Kişiye İlişkin Bilgiler
K1	- Başhekim - 10 yıldır üst kademe yönetici
K2	- Sağlık turizmi şirketi şirket ortağı - 8 yıldır üst kademe yönetici
K3	- İdari Direktör - 12 yıldır üst kademe yönetici
K4	- İdari Direktör - 7 yıldır üst kademe yönetici
K5	- Başhekim - 10 yıldır üst kademe yönetici
K6	- Sağlık turizmi şirketi şirket ortağı - 7 yıldır üst kademe yönetici
K7	- Chief Integration Officer (CIO) - 13 yıldır üst kademe yönetici
K8	- Chief Executive Officer (CEO) - 5 yıldır üst kademe yönetici
K9	- Uluslararası Hasta Hizmetleri Yöneticisi - 3 yıldır üst kademe yönetici
K10	- Genel Müdür - 14 yıldır üst kademe yönetici
K11	- Başhekim - 15 yıldır üst kademe yönetici
K12	- Genel Müdür - 13 yıldır üst kademe yönetici
K13	- Genel Müdür - 10 yıldır üst kademe yönetici
K14	- Genel Müdür Yardımcısı - 6 yıldır üst kademe yönetici
K15	- Genel Müdür - 20 yıldır üst kademe yönetici
K16	- İşletme Müdürü - 8 yıldır üst kademe yönetici

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.**4.2. Tema ve Kategorilerin Özellikleri**

Görüşmeler sonucunda elde edilen temalar 3 başlık altında toplanmıştır (Tablo 6). Bunlardan birincisi üst kademe sağlık yöneticilerinin stratejik karar verme sürecinde kararlarını hangi modellere göre aldıkları hakkındaki görüşlerini içeren “stratejik karar verme modelleri” temasıdır. İkincisi üst kademe sağlık yöneticilerinin rasyonel davranmalarını engelleyen bilişsel sınırlılıkların neler olduğuna ilişkin görüşlerini içeren “bilişsel kestirme yollar” temasıdır.

Tablo 6*Tema, Kategori ve Kodlama Yapısı*

Tema, Kategori ve Kodlar	Referans	Kod Sayısı
Tema 1: Stratejik Karar Verme Modelleri	12	360
- Karar Verme Süreçlerine İlişkin Düşünceler	12	120
Yönetmel Kurullar	7	38
Yatırımın Geri Dönüşü ve Maliyet	4	11
Veri, Ölçüm ve Analiz	11	43
Sektörün Özellikleri	4	22
Paydaşlar	1	6
- Mantıklı Aşamalarla İlerleme Modeli	8	145
Veri, Ölçüm ve Analiz	8	33
Toplumun İhtiyaçları	4	20
Rakip-Paydaş Analizi	5	8
Ortak Karar	8	16
Fayda	7	33
Adım Adım İlerleme	7	27
- Rasyonel Model	2	46
Analitik Değerlendirme	2	12
Konjonktür	2	8
Ortak Karar	2	8
Veri, Ölçüm ve Analiz	2	5
Seçenekleri Değerlendirme	2	5
Problem Tespiti	2	5
- Çöp Kutusu Modeli	5	35
Veri, Ölçüm ve Analiz	4	11
Seçim Fırsatı	3	9
Ortak Karar	3	6
Krizi Fırsata Çevirme	1	4
- Kaçınma Modeli	3	14
Öngörü	1	6
Akışına Bırakma	1	5
Tema 2: Bilişsel Kestirme Yollar	12	149
- Kestirme Yolların Kullanımına İlişkin Düşünceler	12	74
Ani-Hızlı Kararlar	9	20
Verilerle Destekleme	5	11
Tecrübe-Yaşanmışlık-Mazi	6	10
Öngörülemezlik	2	8
Network Ağı-İstişare	5	16
Hayal	1	4
Detaya Girmeme	2	5
- Hazırda Bulma Kestirme Yolu	11	40
Miyon	3	7
Hayal	4	7
Hatırda Kalma	5	11
Benzer Olay	5	15
- Temsiliyet Kestirme Yolu	8	32
Sektördeki Örnekler	6	21
Farklı Alanlardan Örnekler	2	6
Diğer Sektörlerdeki Deneyim	1	5
- Çıpa Atma	2	3
Deneme Yanılma	2	3
Tema 3: Bilişsel Yanılgılar	12	188
- Bilişsel Yanılgılara İlişkin İfadeler	11	108
Sezgisellik	9	52
Risk Alma	3	15
İyi Niyet	5	26
Havayı Koklama	3	15
- Yönetilebilirlik Yanılgısı	10	24
Aşırı Güven	8	14
İyimserlik	3	10
- Doğrulama Yanılgısı	8	21
Öngörü	2	8
Düşünce-İnanç	4	6
Tanıma-Bilme	2	5
- Sınırlı Sayıdaki Alternatif Odaklanma Yanılgısı	2	6
Zaruri İhtiyaç	1	2
Mecburiyet	1	4
- Sonuçların Önceki Olasılıklarına Duyarsızlık	8	32
Sektördeki Örnekler	6	21
Farklı Alanlardan Örnekler	2	6
Diğer Sektörlerdeki Deneyim	1	5

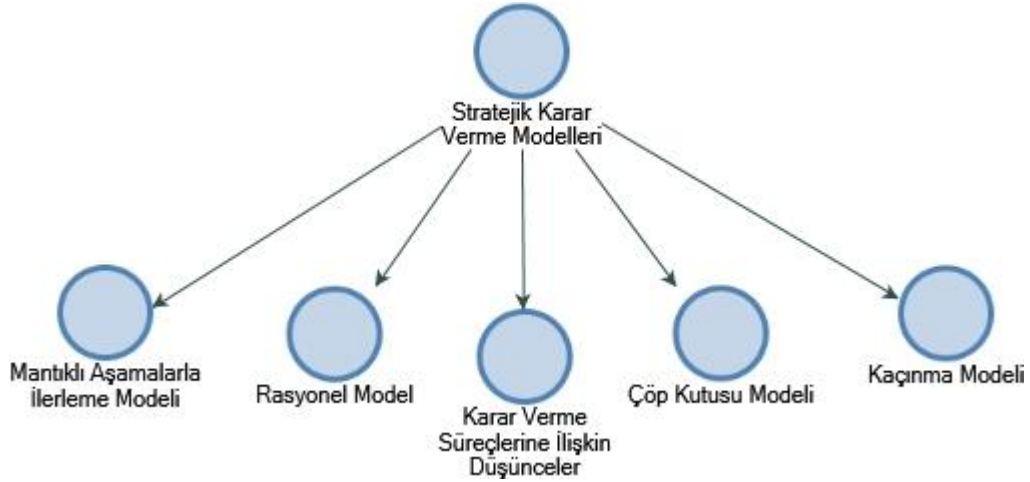
Üçüncüsü ise bilişsel kestirme yolların kullanımı sebebiyle ortaya çıkan yanılgıları ifade eden ve buna ilişkin katılımcıların görüşlerini içeren “bilişsel yanılgılar” temasıdır. Stratejik karar verme modelleri teması kodlama sayısı bakımından mantıklı aşamalarla ilerleme modeli (145), karar verme sürecine ilişkin düşünceler (120), rasyonel model (46), çöp kutusu modeli (35) ve kaçınma modeli (14) olmak üzere 5 kategoriden oluşmaktadır. Bilişsel kestirme yollar teması kestirme yolların kullanımına ilişkin düşünceler (74), hazırda bulma kestirme yolu (40), temsiliyet kestirme yolu (32) ve çıpa atma (3) olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır. Bilişsel yanılgılar teması ise bilişsel yanılgılara ilişkin ifadeler (108), yönetilebilirlik yanılgısı (24), doğrulama yanılgısı (21), sınırlı sayıdaki alternatife odaklanma yanılgısı (6) ve sonuçların önceki olasılıklarına duyarsızlık (32) olmak üzere 5 kategoriden oluşmaktadır.

4.2.1. Stratejik Karar Verme Modelleri

Stratejik karar verme modelleri teması karar verme süreçlerine ilişkin düşünceler, mantıklı aşamalarla ilerleme modeli, rasyonel model, çöp kutusu modeli ve kaçınma modeli kategorilerinden oluşmaktadır (Şekil 4).

Şekil 4

Stratejik Karar Verme Modelleri Teması

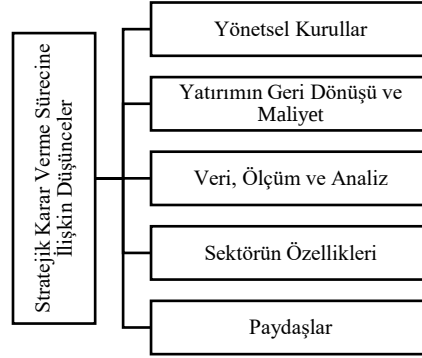


4.2.1.1. Stratejik Karar Verme Süreçlerine İlişkin Düşünceler

Üst kademe sağlık yöneticilerinin tamamı karar verme süreçlerinde nasıl davrandıklarına ilişkin görüşlerini ifade etmiştir. Stratejik karar verme süreçlerine ilişkin düşünceler kategorisi yönetsel kurullar (1), yatırımın geri dönüşü ve maliyet (2), veri, ölçüm ve analiz (3), sektörün özellikleri (4) ve paydaşlar (5) kodlarından oluşmaktadır (Şekil 5).

Şekil 5

Stratejik Karar Verme Sürecine İlişkin Düşünceler Kategorisi



Yönetmel kurullar, stratejik düzeydeki kararların üst yönetim ekibi tarafından çeşitli toplantılarda ortak bir şekilde alındığına vurgu yapan görüşleri içermektedir. Yatırımın geri dönüşü ve maliyet, üst kademe sağlık yöneticilerinin karara konu olan problemin mali boyutuna ilişkin görüşlerinden oluşmaktadır. Veri ölçüm ve analiz, karar verme sürecinde analitik bir değerlendirme yapılması gerektiğine ilişkin görüşleri içermektedir. Sektörün özellikleri, sağlık sektörünün karar verme sürecini etkileyen birtakım unsurları olduğuna ilişkin görüşleri kapsamaktadır. Paydaşlar ise alınan kararlardan etkilenebilecek tarafların göz önünde bulundurulması gerektiğine ilişkin görüşleri ifade etmektedir.

Üst kademe sağlık yöneticilerinin 10'u (K5; K6; K7; K10; K11; K12; K13; K14; K15; K16) stratejik düzeydeki kararların işletmelerinde yönetmel kurullar aracılığıyla alınan ekip kararları olduğuna yönelik görüş bildirmiştir. Bu konuda K10 *"Benim burada bir icra kurulum var. Bir ekibim var, üst yönetim ekibim... biz aylık toplantılar yapıyoruz. Kararları birlikte alıyoruz, istişare ediyoruz"* şeklindeki görüşünü ifade etmiştir. Buna karşın daha küçük bir hastanede başhekim olarak görev yapan K11 *"Normal şartlarda büyük şirketlerde dediğiniz gibi icra kurulu ve yönetim kurulu vardır. Bizde yönetim kurulu tek kişilik olduğu için tek kişiyi ikna etmeye çalışıyorsunuz (gölüşmeler). Bizimki patron hastanesi"* şeklindeki görüşünü ifade etmiştir. Girişimci yönetici olan K6 ise *"...işimle ilgili kararları alırken de işimi büyütme ya da küçültme olabilir, orada çalışanlarımın, ekibimin düşüncesi... benim karar almamda bana nasıl etki ettiği, beni nasıl yönlendirdiği... bunlara çok değer veriyorum... Ancak bu ekibimle verdiğim bir karar değildi"* diyerek stratejik düzeydeki kararların ekiple birlikte alınması gerektiğini

düşündüğünü söylese de bireysel olarak yapılandığı bir karar sürecinden bahsetmektedir.

Katılımcıların tamamı stratejik kararların veri ve analizlere dayalı olması gerektiğine yönelik görüşlerini bildirmiştir. K14 bu konuyla ilgili olarak “...aslında hep söyleriz; ölçülmeyen iş bir şekilde yarım kalmıştır diye. Genelde bizim vereceğimiz kararlar hep analize dayalıdır, ölçüme dayalıdır. Nihayetinde çıktısı daha favori olan, daha iyi olan seçeneğe daha eğimli oluyoruz” şeklindeki görüşünü bildirmiştir.

4 katılımcı (K5, K10; K11; K15) karara konu olan problemin mali boyutuna dikkat çekerek yatırımın geri dönüşü ve maliyete ilişkin görüşlerini bildirmiştir. Bu kapsamda kararın ortaya çıkaracağı maliyetin ve bu maliyet neticesinde elde edilecek gelirin ne olacağının hesaplanması gerektiğinden bahsedilmiştir. K5 konuyla ilgili olarak “bir karar neticesinde yeni bir kavram yeni bir oluşum meydana gelecekse bunun geri dönüşü ne kadar olacak? Bir maliyete neden olacak bu iş, o maliyeti ne kadar süre içerisinde bize sağlayacak buna bakmak lazım ilk başta” şeklindeki görüşünü bildirmiştir.

Sağlık sektörünün kendine has özellikleri olduğunu bildiren 4 yönetici (K10; K11; K13; K16), bu özelliklerin karar süreçlerini etkilediği yönündeki görüşlerini ifade etmiştir. K13 bu konuda şunları söylemiştir; “...sağlık sektöründe mutlak doğru diye bir şey yoktur. Gri alanlarımız çok fazla ...bugünün doğrusu yarın yanlış olabiliyor, hizmet sektöründeyiz ve çok fazla talep var ...alacağınız ilave ücretlerde vs. inanılmaz kısıtlamalar var. Birçok data var”.

Genel olarak stratejik karar verme sürecine ilişkin düşünceler kategorisinin altında görüş bildiren üst kademe sağlık yöneticilerinin ifadeleri stratejik düzeydeki kararların ancak yönetsel kurullarda ekip olarak alınabildiği, bu düzeydeki kararlarda muhakkak veri, ölçüm ve analizlere dayalı olarak hareket edildiği ve sağlık sektörünün sahip olduğu özelliklerin bu kararlar üzerinde etkili olduğu konularında yoğunlaşmaktadır. Burada dikkat çekici olan husus, katılımcılar her ne kadar bu kategori altında stratejik kararların rasyonel bir şekilde alınması gerektiğine ilişkin ifadeler kullanmış olsa da kurumlarıyla ilgili anlatmış oldukları karar süreçlerinde çoğunlukla rasyonel modelin varsayımları dışında hareket ettiklerini gösteren görüşler bildirmiş olmalarıdır.

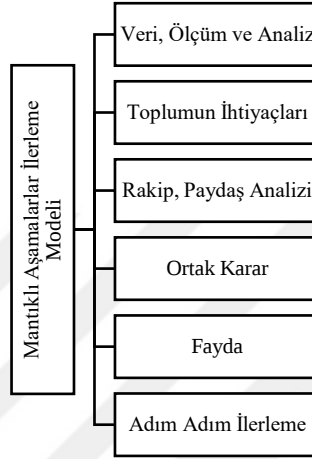
4.2.1.2. Mantıklı Aşamalarla İlerleme Modeli

Üst kademe sağlık yöneticilerine işletmeleriyle ilgili almış oldukları stratejik düzeydeki bir karar süreci sorulduğunda katılımcıların 8'i (K5; K6; K7; K9; K10; K14; K15; K16)

mantıklı aşamalarla ilerleme modelinin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüşlerini bildirmiştir. Bu kapsamda mantıklı aşamalarla ilerleme modeli kategorisi veri, ölçüm ve analiz (1), toplumun ihtiyaçları (2), rakip/paydaş analizi (3), ortak karar (4), fayda (5) ve adım adım ilerleme (6) kodlarından oluşmaktadır (Şekil 6).

Şekil 6

Mantıklı Aşamalarla İlerleme Modeli Kategorisi



Veri, ölçüm ve analiz, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış olduğu karar süreçlerinde analitik bir değerlendirme yaptıklarına ilişkin görüşlerini içermektedir. Mantıklı aşamalarla ilerleme modelinin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 8 katılımcının tamamı anlatmış olduğu kararı alırken bu şekilde bir değerlendirme yaptığı yönünde görüşlerini bildirmiştir. K16 fizik tedavi ünitesinin büyütülmesi kararını anlatırken bu konuda “*hali hazırda bekleyen 350-400 arasında hasta sayımız vardı... yukarıda da atıl halde duran bir alanım var, dördüncü kat yatan hasta katı. E zaten dolduramıyorum, yıllık en yoğun olduğum zamanlarda %60, %70 doluluk oranı, o da sadece 2 ay...*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. K14 de Temos¹ akreditasyonunun alınması kararını anlatırken yine bu konuyla ilgili olarak “*Bir tanesi evet Amerika menşeli, bir tanesi Almanya menşeli. Bizim hedef bölgelerimizden bir tanesi de Almanya.... Açıldığımızdan bu yana 204 farklı ülkeden hasta getirdik ve bu büyük ölçüde Amerika ve Avrupa kıtasından oluşuyordu. Dolayısıyla iki tarafı da aslında dengede tutacak bir girişimdi bu*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

¹ Hastaneleri, ayakta bakım hizmetlerini, kozmetik cerrahi kliniklerini, diş hekimliği hizmetlerini, IVF kliniklerini, fiziksel rehabilitasyon hizmetlerini, göz kliniklerini ve eczaneleri akredite eden uluslararası akreditasyon kuruluşudur.

Adım adım ilerleme, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış olduğu kararların birden alınmadığı, belli bir sürecin ürünü olarak ortaya çıktığı ve bu kararların aşamalı olarak hayata geçirildiği yönündeki görüşlerini içermektedir. Mantıklı aşamalarla ilerleme modelinin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 8 katılımcının tamamı anlatmış olduğu kararı bu şekilde aldığı yönünde görüşlerini ifade etmiştir. K5 uyku laboratuvarının açılması kararını anlatırken bununla ilgili olarak *“Bir odayla başladık, şu anda dördüncü odaya çıktık. Peyder pey tabi hasta sayısı oldukça... İkinci odayı açtık, üçüncü odada bekledik. Mesela iki oda uzun bir süre olması gerektiği gibi gidiyordu. Hani bir üçüncü oda ihtiyacı yoktu. Bir 3-4 ay o şekilde bekledik. Hekim hatta üçüncü odayı da açalım dedi. Biz “yok” dedik, “bu şekilde gidelim, bir görelim hasta sayılarını”. Ondan sonra baktık, bu haziran başıydı, hasta sayılarımız gerçekten güçlenmiş... O yüzden üçüncü odayı açtık. Şimdi de dördüncü oda faaliyete geçmek üzere”* şeklindeki görüşünü bildirmiştir.

Ortak karar, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış olduğu kararların bireysel kararlar olmadığı, büyük kararlar olduğu ve bu seviyedeki kararların ekip olarak alındığına ilişkin görüşlerini içermektedir. Mantıklı aşamalarla ilerleme modelinin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 8 katılımcının tamamı anlatmış olduğu kararı bu şekilde aldıklarına ilişkin görüşlerini bildirmiştir. Örneğin K9 klinik açma kararını anlatırken bu konuyla ilgili *“Bu karar, fikir olarak benden çıktı. Beraber aldık ve çok da mantıklı geldi... fikir benden çıkmış olabilir ama bunu nihayete erdirmek hepimizin katkısıyla olabiliyor ancak”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Fayda, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış olduğu kararların işletmeye ne gibi bir kazanç sağlayacağı, rakiplerin önüne geçme konusunda ne tür bir katkısı olacağı ya da operasyonel anlamda ne gibi kolaylıklar sağlayacağına ilişkin görüşlerini içermektedir. Mantıklı aşamalarla ilerleme modelinin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 8 katılımcının 7’si bu tür kararlar alırken söz konusu kazanç ve getirileri göz önünde bulundurduğuna ilişkin görüşlerini ifade etmiştir. K10 dijital hastane olma kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak *“...bu; hastanemizin sonrası için çok önemli. Sürdürülebilirlik çağındayız. Burada karbon ayak izimizi düşürecek, bütün süreçlerin kayıt altına alınabildiği, sonradan düzenlenmediği, akredite bir sağlık hizmeti sunumu mümkün olacak. O akreditasyonun arkasından da uluslararası sağlık turizmi noktasında bağlantılar gelecek”* şeklinde görüş bildirmiştir.

Rakip-paydaş analizi, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış olduğu bu tür nitelikli kararlarda rakiplerin ne yaptığı, nasıl davrandığı, faaliyetlerinin neler olduğuna ilişkin değerlendirmeler yaptığına ilişkin görüşlerini içermektedir. Mantıklı aşamalarla ilerleme modelinin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 8 katılımcının 5'i bu şekilde bir değerlendirme yaptığı yönünde görüş bildirmiştir. K9 yurt dışında bir sağlık turizmi acentesi açma kararını anlatırken bununla ilgili olarak *"...orada diğer klinik açan hastaneler araştırıldı aynı sektörden. Klinik açıldı mı? Neden açılmadı? Bunlar araştırıldı. Mesela orada klinik açmak isteyen bir hastane vardı. X hastanesi. "O neden açamadı?" yı çok araştırdım ve irdeledim. Böyle bir şey olmuştum, "acaba burada bir problem mi var bir risk mi gördüler" diye"* şeklindeki görüşünü ifade etmiştir.

Toplumsal ihtiyaçları, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış olduğu karar süreçlerinde kendilerinden daha önce hizmet almış ve hali hazırda hizmet alma potansiyeli olan kesimlerin beklentilerini göz önünde bulundurdıklarına ilişkin görüşlerini içermektedir. Mantıklı aşamalarla ilerleme modelinin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 8 katılımcının 4'ü toplumun ihtiyaçlarının almış olduğu kararı etkilediğine yönelik görüşlerini bildirmiştir. K9 yurt dışında bir sağlık turizmi acentesi açma kararını anlatırken bu konuda *"Oranın yerel halkından olan oradaki ekibime halkın nabzını tutarak "burada ne eksik?", "ne yapılmıyor?" u sorgulattım. Çünkü bu en doğru referansı veriyor aslında size, en doğru şeyi söylüyor. Çünkü hizmet alıcı size diyor ki; "ben bunu almak istiyorum" ... Oraya her gittiğimizde de şu vardı; "ya Filiz Hanım, burada bir ofis olsa, bir klinik olsa bize çok kolay olur. Bir şey olduğunda, kafamıza takıldığında geliriz" diyorlardı"* şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Genel olarak mantıklı aşamalarla ilerleme modeli kategorisinin altında görüş bildiren üst kademe sağlık yöneticilerinin ifadeleri; stratejik kararlarda adım adım ilerledikleri, çoğunlukla faydayı gözettileri ve karar verirken veri, ölçüm ve analizlerden faydalandıkları konularında yoğunlaşmaktadır. Literatürde mantıklı aşamalarla ilerleme modelinin rasyonel modelin gerçek karar verme davranışını yansıtmadığını iddia ederek ortaya çıktığı savunulmaktadır. Gerekçesi ise; karar süreçlerinde rasyonel modelde vurgulandığı gibi tüm alternatifleri belirlemenin olanaksız olmasıdır. Üst kademe sağlık yöneticileri bu bilgiyi destekler nitelikte stratejik kararlar alırken çeşitli gerekçelerle tüm alternatifleri belirlemenin mümkün olmadığını belirten görüşler bildirmiştir. Karar verirken verilere güvendikleri, hesaplamalar yaptıkları ancak bu her zaman mümkün

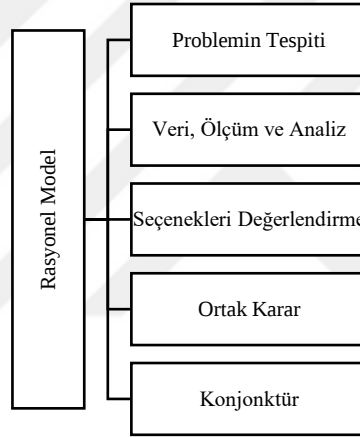
olmadığı için kimi zaman bazı ön kabullerle hareket ettiklerine yönelik ifadeleri dikkat çekmektedir.

4.2.1.3. Rasyonel Model

Üst kademe sağlık yöneticilerine işletmeleriyle ilgili almış oldukları stratejik düzeydeki bir karar süreci sorulduğunda katılımcıların 2'si (K12; K15) rasyonel modelin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüşlerini bildirmiştir. Buna göre rasyonel model kategorisi problemin tespiti (1), veri, ölçüm ve analiz (2), seçenekleri değerlendirme (3), ortak karar (4) ve konjonktür (5) kodlarından oluşmaktadır (Şekil 7).

Şekil 7

Rasyonel Model Kategorisi



Problemin tespiti, üst kademe sağlık yöneticilerinin karar verme sürecini sürecin ilk aşaması olan sorunun belirlenmesi aşamasıyla başlattıklarına ilişkin görüşlerini içermektedir. Rasyonel modelin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 2 katılımcının her ikisi de anlattığı karar sürecine bu adımla başladıklarına ilişkin görüşlerini ifade etmiştir. K12 kemik iliği ünitelerinin zincirdeki başka bir hastaneye taşınması kararını anlatırken bu konuda “...*bu hastane 2007’de açılırken Türkiye’nin hemen hemen en büyük hastanelerinden bir tanesiydi metrekaare olarak. Şu an yeni açılan hastanelerle birlikte bu hastanenin metrekaare olarak volümü çok düştü. Dolayısıyla daraldık. Bunu genişletmek için; kemik iliği ünitelerimiz var bizim. İki tane hem yetişkin hem pediatrik. Artık bunları hastaneden başka bir hastaneye taşıma yoluna gidiyoruz*” şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Veri, ölçüm ve analiz, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış olduğu karar süreçlerinde analitik bir değerlendirme yaptıklarına ilişkin görüşlerini içermektedir.

Rasyonel modelin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 2 katılımcının her ikisi de anlattığı karar sürecinde problemin belirlenmesi aşamasından sonra alacakları kararı gerekçelendirmek üzere detaylı analizler yaptığı ve bunu yaparken de verilerden faydalandığı yönündeki görüşlerini bildirmiştir. K15 tamamlayıcı sağlık sigortalı (TSS) hastaları kabul edip etmeyeceklerine ilişkin kararını anlatırken konuyla ilgili olarak *“Bu kararların tamamıyla ilk önce veriye dayalı olması lazım. En önemli şey veridir. Örneğin geçen sene ki bir olayı anlatayım. TSS bugün özel sektörün ayağına sıkıldığı bir kurşundur... Doktoru yoran, SGK’lıdan 100 TL aldığınız TSS’liden 40 TL aldığınız ve hiç kimseye kazandırmayan bir yöntem... Geçen sene böyle bir durumda doktorların çok fazla şikayeti oldu. Biz çalışıyoruz ama bir şey kazanmıyoruz şeklinde... ben bunu 3 ay boyunca araştırdım... TSS’li hastaların bize olan maliyeti, karlı mı, zararlı mı? Boşa mı çalışıyoruz? Örneğin yanımızdaki bir X hastanesi zararda olduğunu söylediği için TSS’yi iptal etti. Zarardayım ben dedi kesti. Hatta bize de kaç kere telefon ettiler “ya bakın biz zarar ediyoruz sizde zarar ediyorsunuz yanlış yapmayın sizde kesin, TSS’li hastalara bakmayın” diye. Ben de bunun üzerine araştırma yaptım ve 3 ay sonunda biz %13 kârlı çıktık”* şeklindeki görüşünü bildirmiştir.

Seçenekleri değerlendirme, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları karar süreçlerinde problemin çözümüne yönelik tüm seçenekleri akılcı bir şekilde değerlendirdiklerine yönelik görüşlerini içermektedir. Rasyonel modelin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 2 katılımcının her ikisi de karara konu olan probleme ilişkin tüm seçenekleri göz önünde bulundurdıkları ve en uygun seçeneği tercih ettikleri yönünde görüşünü bildirmiştir. K12 kemik iliği ünitelerinin zincirdeki başka bir hastaneye taşınması kararını anlatırken bu konudaki görüşünü *“... büyütemiyorsun. Çünkü mevzuat engeli var hastaneyi büyütmeye konusunda. Sağlık bakanlığının ruhsatlarında kısıtlamalar var. Hastaneyi büyütemiyorsun... ya hastanenin bu şekilde idare etmesini sağlayacaksın. Ki artık bu mümkün değil bu hastane için... Ya hastaneyi büyüteceksin ama hastaneyi büyütemeyeceğimiz için ya da başka bir konuma taşıyacaksın”* şeklinde ifade etmiştir.

Ortak karar, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları karar süreçlerinde kararın planlayıcısı kendileri olsa bile bu tür kararların ekip olarak alındığına yönelik görüşlerini içermektedir. Rasyonel modelin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 2 katılımcının her ikisi de almış oldukları kararın bir fizibilite çalışmasının sonucu olarak yönetim ekibi tarafından alınmış bir karar olduğuna yönelik

görüşlerini bildirmiştir. K15 yeni bir hastane binası satın alma kararını anlatırken bu konuda *“Stratejik kararlarda işin açığı daha küçük bir ekiple istişare ediyorum. Daha küçük bir ekiple proje grubu kurarak işte finansının olduğu mevzuatın olduğu 2-3 kişilik bir ekiple bu işi fizibilite ediyoruz... hastanenin sahibi ben değilim, hastanenin sahibi olan müessesenin yönetim kuruluyla da bu işi istişare etmeniz lazım çünkü onlar da nihayetinde sermaye koyucu insanlar...”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Konjonktür, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları karar süreçlerinde her ne kadar analitik bir değerlendirme yapmış olsalar bile kimi zaman konjonktürel olarak bazı seçeneklerin verilerin gösterdiğinin aksine ön plana çıkabileceği yönündeki görüşlerini içermektedir. Rasyonel modelin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 2 katılımcının her ikisi de bahsetmiş oldukları karar sürecinde böyle bir şey yaşamamış olsalar bile geçmiş deneyimlerinden bu konuya örnekler vermiştir. Örneğin K15 bir hastanenin satın alınarak zincire dahil edilmesi kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak şunları söylemiştir *“Biz burada fizibilite yapıyoruz verilere bakıyoruz ama hepsini de değerlendirmemiz mümkün değil. Verilere göre öncelikli olan kimi zaman konjonktüre göre değişebiliyor. Geçen sene bir X hastaneyle el sıkıştık tamamıyla satın almak için. Her şey net fizibilitemizi yaptık görüşmelerimizi yaptık istişarelerimizi yaptık, karar verdik... El sıkıştığımız anda deprem oldu. 6 Şubat depremi, hiç akla gelmeyen... O meydana geldiği zaman hastanelerin deprem raporları gündeme geldi ve biz hemen bütün kararlarımızı bir tarafa bıraktık ve dedik ki sizin deprem raporunuz var mı, yok mu? Varsa 2008 yönetmenliğine göre mi? 1990 yönetmeliğine göre alınmıştır... bakın hangisi öne geçti? konjonktürel olarak deprem konusu...”*.

Rasyonel modele göre karar verme süreci problemin tespiti aşamasından başlamakta, bu süreçte olası tüm seçenekler sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmekte ve bu seçenekler arasından en uygun olanı seçilmektedir. Ancak özel sağlık kurumlarından yöneticiler çoğunlukla tüm seçenekleri belirlemenin imkansız olduğuna yönelik görüşlerini bildirmiştir. Rasyonel model kategorisi altında sadece iki katılımcı rasyonel modelin gerektirdiği şekilde hareket ettiklerine yönelik karar süreci anlatmıştır. Bu bulgu, araştırmayı literatürdeki diğer çalışmalardan kavramsal genişlik açısından farklılaştırmaktadır. Çünkü stratejik yönetim alanı içerisinde stratejilerin nasıl oluşturulduğuna ilişkin merak özel sağlık kurumları üzerinden hiç sorgulanmamıştır. Bu

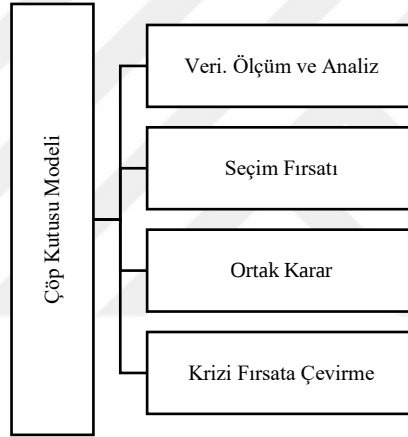
araştırma stratejik yönetim literatürüne özel sağlık kurumları üzerinden bir örnek sağlamaktadır

4.2.1.4.Çöp Kutusu Modeli

Üst kademe sağlık yöneticilerine işletmeleriyle ilgili almış oldukları stratejik düzeydeki bir karar süreci sorulduğunda katılımcıların 5'i çöp kutusu modelinin özelliklerini yansıtan şekilde kararlar aldığı yönünde görüşlerini bildirmiştir. Buna göre çöp kutusu modeli kategorisi veri, ölçüm ve analiz (1), seçim fırsatı (2), ortak karar (3) ve krizi fırsata çevirme (4) kodlarından oluşmaktadır (Şekil 8).

Şekil 8

Çöp Kutusu Modeli Kategorisi



Veri, ölçüm ve analiz, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış olduğu karar süreçlerinde analitik bir değerlendirme yaptıklarına ilişkin görüşlerini içermektedir. Çöp kutusu modelinin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 5 katılımcının tamamı anlatmış olduğu kararı alırken bu şekilde bir değerlendirme yaptığı yönünde görüşlerini bildirmiştir. K11 göz ünitesinin açılması kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak “*iyi bir göz hekiminin yapacağı cirolar bellidir. O ciroları hesaplarsınız. Hekimin geçmiş cirolarını kontrol edersiniz. Ne yapmış? Hasta portföyü ne? Günlük poliklinik sayısı, cerrahi operasyon sayısı, bunları hesaplarsınız. Ona yönelik gidersiniz... Bir göz hekiminin çekebileceği minimum ciroyu da biliyorsunuz maksimum ciroyu da biliyorsunuz. Onu hesaplamak gerekiyor*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Aynı şekilde K16 da hastanedeki bir ünitenin hekim sayısının azaltılması kararını anlatırken bu konuyla ilgili şunları söylemiştir “*...hemen veri çıkardım, o tek kaldığında kaç hasta bakılmış kaç rapor yazılmış, diğeri tek kaldığında ne yapmış... diğeri hekim 25*

hasta bakmış ama rapor da yazmış. Siz dedim 20 hasta bakmışsınız ondan sayıca düşüyorsunuz...”

Seçim fırsatı, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları kararların büyük olasılıkla şans ve zamanlamaya bağlı olarak ortaya çıktığına ilişkin görüşlerini içermektedir. Çöp kutusu modelinin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 5 katılımcının 3’ü anlatmış oldukları kararın planlı bir süreçten ziyade bu şekilde ortaya çıkışına yönelik görüşlerini bildirmiştir. Örneğin K5 uyku laboratuvarının açılması kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak *“Bir sertifika gerekiyor, çünkü bunu her hekim yapamıyor. Bu eğitimden geçmiş olan bir nöroloğun, bir göğüs hastalıkları uzmanının yapması gerekiyor. Bir göğüs hastalıkları uzmanımız işe başladığında bu sertifikasının da olduğunu gördüğümüzde hemen bu oluşumu ona önerdik: “yapar mısın?” diye. O da memnuniyetle kabul etti”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Benzer şekilde K11 de göz ünitesinin açılması kararıyla ilgili olarak *“anlaştığımız hekim arkadaşın hastanesi kapandı, bir fırsat oldu bu, hekim boşa çıktı... biz de hekimin içinde bulunduğu bu boşluğu değerlendirmiş olduk. Oradan kaynaklandı. Çünkü çalıştığı yerden ayırmak çok zordu. Ama hastanesi kapanınca daha rahat oldu, elimiz rahatladı orada”* şeklindeki görüşünü ifade etmiştir.

Krizi fırsata çevirme, üst kademe sağlık yöneticilerinin her zaman rasyonel düzen anlayışını takip ederek problemin belirlenmesi aşamasından başlamak yerine anlatmış oldukları kararlarda kriz ortamlarını değerlendirerek bir seçim yaptıkları ve o kriz ortamından daha da güçlenerek çıktıklarına yönelik görüşlerini içermektedir. Çöp kutusu modelinin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 5 katılımcının 2’si anlatmış oldukları kararın kriz ortamında alınan kararlar olduğuna yönelik görüşlerini bildirmiştir. K13 pandemi döneminde ameliyathane sayısının artırılması kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak *“...gittim yönetim kurulu başkanına dedim ki; “sekiz ameliyathaneyi on bire çıkarıyoruz”. Dedi ki; “yahu daha dördü bile dolmadı, yani sekizi dolduktan sonra şey yapalım”. Dedim ki; “kriz zamanlarında yatırımcı her zaman güçlenerek çıkar”. Ve biz bu Covid-19 döneminde dedim ki; “sekiz ameliyathaneyi on bire çıkaralım”. Patronum hayır demesine rağmen, yazılı evet’ini alarak bunu yaptım”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Ortak karar, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları karar süreçlerinde rasyonel bir düzeni takip etmeseler dahi kararın niteliği sebebiyle bu kararların ekip olarak alınması gerektiğine yönelik görüşlerini içermektedir. Çöp kutusu modelinin

özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 5 katılımcının tamamı anlatmış olduğu kararı başlangıçta kendisi yapılandırmış olsa bile bu kararların yönetim ekibi tarafından alındığına yönelik görüşlerini bildirmiştir. K5 uyku laboratuvarının açılması kararını anlatırken bu konuyla ilgili “*Stratejik planlama yöneticisi, operasyonlar koordinatörü ve yönetim kurulu başkanıyla ortak alınan kararlar sonucunda bunun yapılmasına karar verildi. Zaten bütün yeni oluşumlar bu şekilde şekilleniyor. Bu kişilerin ortak kararlarıyla oluyor. Tabi mali işler yöneticisi de devreye giriyor. O ekipmanların temini konusunda*” şeklindeki görüşünü ifade etmiştir.

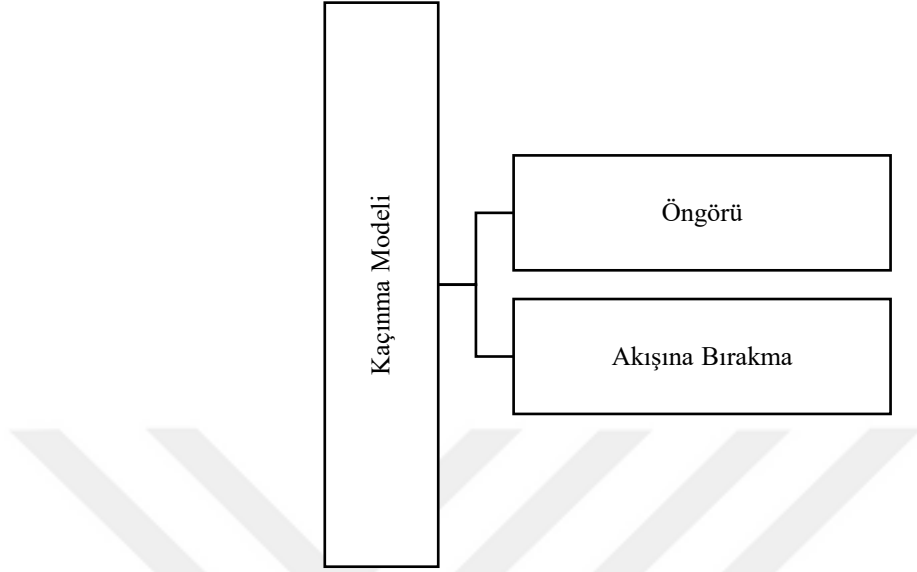
Genel olarak çöp kutusu modeli kategorisinin altında görüş bildiren üst kademe sağlık yöneticilerinin ifadeleri arasında dikkat çekici unsurlardan ilki üst kademe sağlık yöneticilerinin kimi zaman seçimlerinin tamamen şans ve zamanlamaya bağlı olarak ortaya çıktığını bildirmeleri olmuştur. Literatüre göre çöp kutusu modelinin temelinde belirsizliğin hakim olduğu bir ortam bulunmaktadır (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Bu bulgu sağlık sektörü üzerinden bir örnek sunmak suretiyle literatürdeki bilgilerle uyumludur. İkinci olarak üst kademe sağlık yöneticileri kimi zaman da içerisinde bulundukları kriz ortamından faydalanarak seçim yaptıklarına yönelik görüşlerini bildirmiştir. Buradaki en önemli unsur rasyonel modelin aksine karar verme sürecinin problemin belirlenmesi aşamasından başlamıyor olmasıdır. Stratejik karar verme sürecine ilişkin düşünceler kategorisi altında üst kademe sağlık yöneticilerinin neredeyse tamamı stratejik düzeydeki kararların rasyonel modelin varsayımları çerçevesinde alınması gerektiğine yönelik görüş bildirmiştir. Buna rağmen çöp kutusu modeli kategorisi altında katılımcıların şans ve zamanlamaya bağlı olarak kimi kararlar aldığını bildirmesi dikkat çekici bir bulgudur. Yine bu bulgu literatürdeki karar vericilerin seçimlerini her zaman rasyonel modelin varsayımları doğrultusunda yapamayacağı şeklindeki bilgilerle uyumludur.

4.2.1.5. Kaçınma Modeli

Üst kademe sağlık yöneticilerine işletmeleriyle ilgili almış oldukları stratejik düzeydeki bir karar süreci sorulduğunda katılımcıların 3’ü çöp kutusu modelinin özelliklerini yansıtan şekilde kararlar aldığı yönünde görüşlerini bildirmiştir. Buna göre kaçınma modeli kategorisi öngörü (1) ve akışına bırakma (2) kodlarından oluşmaktadır (Şekil 9).

Şekil 9

Kaçınma Modeli Kategorisi



Öngörü, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları kararlarda belirsizlik ortamında yaşanabilecek olası kayıp ve dezavantajlara odaklanarak hareket ettiklerine ilişkin görüşlerini içermektedir. Kaçınma modelinin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 3 katılımcıdan 1'i olası kayıpların önüne geçmek için birtakım öngörülerde bulunarak karar aldığına ilişkin görüşlerini bildirmiştir. Bu konuda K13 döviz borçlanmaktan vazgeçme kararını anlatırken bu konuyla ilgili “*Türkiye’de enflasyon artış grafiğinin olduğu bir dönemdi. Her ne kadar faizler böyle %7, %8, %10 bandında gitse de dövizin artacağını öngörmüştüm açıkçası. Çünkü baskılanan bir ekonomik model vardı. Pandemi bitmişti, bazı krizler vardı. Ama üretim kaynaklı ama arz-talep dengesi kaynaklı ekonomik bir problem gümbür gümbür geliyordu. İhracatçının da ihtiyacı var, dövizin artması gerekiyordu*” şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Akışına bırakma, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları kararlarda kimi zaman herhangi bir seçeneği seçmek yerine eylemsizliği tercih ederek karara konu olan problemin kendiliğinden ortadan kalkmasını beklediklerine ilişkin görüşlerini içermektedir. Kaçınma modelinin özelliklerini yansıtan şekilde karar aldığı yönünde görüş bildiren 3 katılımcıdan 1'i karar verme noktasında kimi zaman bu şekilde hareket ettiğine yönelik görüşlerini bildirmiştir. Bu konuda K12 “*bazen diyoruz ki önce akışına bırakalım. Bakalım, konu nasıl, nereye gelecek. Bazen de sorunun kendi kendine çözülesini beklediğimiz zamanlar oluyor. Bunu herkes kabul etmez ama hep yöneticilikte olan bir şeydir... sorun vardır, sorunun kendi kendine çözülmesini beklersin. Çözülmediği*

zaman, çok kriz anı olduğu zaman müdahale edersin. Çünkü bilirsin ki o konu çözülebilir” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda stratejik karar verme modelleri teması altında iki önemli husus göze çarpmaktadır. İlk olarak; literatüre göre üst düzey yöneticiler stratejik düzeydeki kararlarını rasyonel model, mantıklı aşamalarla ilerleme modeli, politika modeli, kaçınma modeli ve çöp kutusu modellerine göre almaktadır (Shrivastava ve Grant, 1985; Hickson, 1987; Lyles ve Thomas, 1988; Hitt ve Tyler, 1991; Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; Das ve Teng, 1999). Ancak katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre özel sağlık kurumlarındaki üst kademe yöneticilerin literatürden farklı olarak stratejik düzeyde karar almada dört modelden faydalandığı tespit edilmiştir. Araştırma bulgularının literatürden farklılaştığı ilk nokta politika modelinde ortaya çıkmaktadır. Politika modeli işletme içerisinde farklı çıkar çatışmasına sahip grupların kendilerine uygun bir karar alınması için mücadele ettiğine vurgu yapmaktadır (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Ancak özel sağlık kurumlarındaki katılımcıların vermiş oldukları cevaplar içerisinde buna ilişkin bir görüşe rastlanamamıştır.

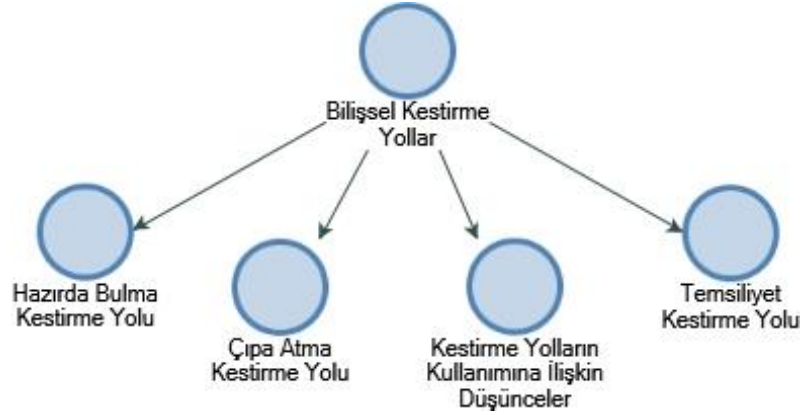
İkinci olarak stratejik karar modellerinin geliştirilmesine ilişkin literatürdeki çalışmalar ağırlıklı olarak teorik niteliktedir. Bu sebeple stratejik karar verme konusuyla ilgili konunun muhatabı olan üst düzey yöneticilerin ne düşündükleri ya da nasıl davrandıklarına ilişkin bir bulgu mevcut değildir. Üst kademe sağlık yöneticilerinin görüşlerini ortaya çıkarmaya çalışan bu çalışmada katılımcıların stratejik karar verme konusunu nasıl anlayıp yorumladıklarına ilişkin görüşleri literatürden farklı olarak stratejik karar verme süreçlerine ilişkin düşünceler kategorisi altında toplanmıştır. Literatürde sadece stratejik karar modellerinin ne olduğu ve nasıl sınıflandırıldıklarına ilişkin bilgiler yer alırken bu modellerin gerçek hayatta hangi karar süreçlerinde nasıl kullandıklarına ilişkin bir örneğe rastlanamamıştır.

4.2.2. Bilişsel Kestirme Yollar

Bilişsel kestirme yollar teması kestirme yolların kullanımına ilişkin düşünceler, hazırda bulma kestirme yolu, temsiliyet kestirme yolu ve çıpa atma kategorilerinden oluşmaktadır (Şekil 10).

Şekil 10

Bilişsel Kestirme Yollar Teması

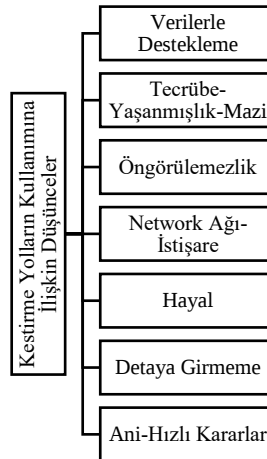


4.2.2.1. Kestirme Yolların Kullanımına İlişkin Düşünceler

Üst kademe sağlık yöneticilerinin tamamı karar alırken zaman zaman kestirme yolları kullandıklarına ilişkin görüşlerini bildirmiştir. Kestirme yolların kullanımına ilişkin düşünceler kategorisi ani-hızlı kararlar (1), verilerle destekleme (2), tecrübe-yaşanmışlık-mazi (3), öngörülemezlik (4), network ağı-istişare (5), hayal (6) ve detaya girmeme (7) kodlarından oluşmaktadır (Şekil 11).

Şekil 11

Kestirme Yolların Kullanımına İlişkin Düşünceler Kategorisi



Ani-hızlı kararlar, üst kademe sağlık yöneticilerinin bilişsel kestirme yolları stratejik düzeydeki kararlardan ziyade operasyonel düzeydeki kararları alırken ve aynı zamanda veri toplama ihtiyacı ve fırsatının olmadığı zamanlarda hızlı reaksiyon verebilmek için kullandıklarına ilişkin görüşlerini içermektedir. Verilerle destekleme, üst kademe sağlık yöneticilerinin kararlarında belli bir oranda sezgilerine güvenerek hareket etseler dahi,

stratejik kararlarda tamamen sezgisel olarak hareket etmenin mümkün olmadığına, sezgilerin muhakkak bir ölçüm veya analize dayandırılması gerektiğine ilişkin görüşlerini içermektedir. Tecrübe-yaşanmışlık-mazi, üst kademe sağlık yöneticilerinin sezgisel davranmalarını yönlendiren en önemli faktörün geçmiş deneyimlerinden, yaşadıkları benzer bir olaydan ya da tecrübelerinden kaynaklandığına ilişkin görüşlerini içermektedir.

Öngörülemezlik, üst kademe sağlık yöneticilerinin her ne kadar aldıkları kararlarda analitik düşünmeye çalışsalar da tüm faktörleri hesaplayabilmenin çeşitli gerekçelerle mümkün olmadığına ve kimi zaman bu hesaplamalar olmadan karar vermek durumunda olduklarına ilişkin görüşlerini içermektedir. Network ağı-istişare, üst kademe sağlık yöneticilerinin karar alırken kimi zaman kendilerine yakın hissettikleri kişiler, eski arkadaşları ve hatta rakipleriyle görüşerek onların fikirlerini aldıkları ve buna göre hareket ettiklerine yönelik görüşlerini içermektedir. Hayal, üst kademe sağlık yöneticilerinin karar sürecine başlamadan önce karara ilişkin bazı durumları ilk etapta zihninde canlandırdığına, bir görsel oluşturduğuna ve alacağı kararı buna göre şekillendirmeye çalıştığına yönelik görüşlerini ifade etmektedir. Son olarak detaya girmeme ise, karar verme sürecinde veri, ölçüm ve analizlerin sonunun gelmeyeceğine, kimi zaman bu ölçüm ve analizlerin karar alıcıyı ana fikirden uzaklaştırdığına ve bu sebeple karar verme sürecinde ihtiyaç duyulduğu kadar veri toplanmasının yeterli olduğuna ilişkin görüşlerini ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan üst kademe sağlık yöneticilerinin 9'u (K5; K7; K8; K9; K10; K11 K13; K14; K16) bilişsel kestirme yolları ani-hızlı kararlar alması gerektiği zamanlarda kullandığına yönelik görüşlerini bildirmiştir. Bunun gerekçeleri ise kimi zaman çevik olmak, kimi zaman en iyi kararı vermeyi beklerken gecikmiş olmamak, kimi zaman da kararın niteliği sebebiyle veriye ihtiyaç duymamak şeklinde ifade edilmiştir. K7 bununla ilgili olarak “... kullanıyorum ve hani önemli ölçüde kullanıyorum. Ama en çok kullanım alanım aslında anlık kararlarda oluyor. Yani bir toplantıda anlık bir şey yapmanız gerekiyor ya da bir ilişkide birkaç saat içinde böyle bir karar vermeniz gerekiyor. Burada hani böyle detaylı veriye dayalı, bilgilendirilmiş bir karar olması mümkün değil. O durum çeviklik gerektiriyor... kısıyollara mutlaka başvurulur. Yoksa zaten iş yürümez. O ilk başta konuştuğumuz veriye dayalı, önceliklendirmeye dayalı karar verme süreci daha çok vakit alan, daha üst düzey, stratejik ve daha yavaş ilerleyen kararlarda işleyecektir” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Katılımcıların 5'i işletmeleriyle ilgili önemli kararlarda belli oranda sezgilerine güvenerek hareket etse de hissettiklerini muhakkak verilerle desteklediğine ve her zaman bir tık da olsa verilere daha fazla ağırlık koyduğuna yönelik görüşlerini bildirmiştir. K14 bu konuyla ilgili “...sezgimizi tabi ki kullandığımız noktalar oluyor ama hep bir yere de dayandırmış oluyoruz. Yani doğrudan ben şunu hissettim ya da bu daha yakın geliyor gibi bir tercihimiz maalesef olmuyor... Herhalde yarı yarıya bir oran söyleyebilirim. Yani, bir tık da olsa yine her zaman analizden yanayım, rakamlar ve ölçüm. Geri kalan belki %49'u da sezgi olabilir” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Benzer şekilde K13 ise bu konuyla ilgili şunları söylemiştir “80'e 20'i kuralı vardır. Her zaman bunu işletirim. 20'lik dediğimiz o kısımda ben biraz şeyi düşünürüm, sezgilerimle 20 hata yapma payım vardır. 80'lik kısımda da ama muhakkak elimde analitik bir data olması lazım. O dataya da güvenirim açıkçası”

Katılımcıların 6'sı karar verme sürecinde geçmişte yaşadıkları olayların ya da tecrübelerinin ilk anda bir seçeneğe daha yakın hissetmelerine sebep olabildiği yönünde görüşlerini bildirmiştir. Bu görüşler içerisinde sezginin tecrübe ve yaşanmışlıklardan meydana geldiğine vurgu yapılmış, bir seçeneğe daha yakın hissedebilmek için onunla ilgili bir mazinin ya da yaşanmışlığın olduğu yönündeki düşüncelere yer verilmiştir. K10 bununla ilgili olarak şunları söylemiştir “Kestirme yol mu denir buna bilmiyorum ama mesela bir sorunla karşılaştığın zaman daha önce yaşadığım tecrübeleri tabi ki hatırlıyorsun. Nasıl davranman gerektiğini, nasıl pozisyon alman gerektiğini, o süreci nasıl yönetmen gerektiğini, hatırladığın şeylerle yani daha önce yaptığın hatalarla yön belirleyebiliyorsun”. Benzer şekilde K8 da bununla ilgili olarak “önceki deneyimlerimizden yola çıkarak ya da farklı alanlarda yaptığımız deneyimlerden yola çıkarak karar verebiliyoruz” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Katılımcıların 5'i karar verme sürecinde “güvenilir” olarak nitelendirdikleri kişilere başvurduğu, network açısından faydalandığı ve bu kişilerin fikirlerini aldığı yönündeki görüşlerini bildirmiştir. K13 bu konuyla ilgili olarak “elinizde bir sürü istatistik olabilir, data olabilir. Çok güzel bir fotoğraf çıkardınız ve çok anlamlı bir karar alacaksınız. O aşamada, “tanrının eli” derler ya, o el gelmeli. O el nedir biliyor musunuz bana göre? Networkünüz, iletişim kanallarınız... Sağlık sektöründe aldığım kararlarda çevremin etkisi, danışmalarımın etkisi, iletişim sanatı ve network ağı çok önemli. Ha, bana dersiniz ki; “en kuvvetlisi ne?”. Ne data ne para, birçok şey sayabilirsiniz. Ama bence

karar alma noktasındaki en büyük etki noktası network ağı. Yani bir telefonunuzla ulaşabileceğiniz insanlar ya da alacağınız haberler” şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Bilişsel kestirme yolları kullandığına yönelik görüş bildiren katılımcılardan 2’si karar verme sürecinde olasılık hesaplamalarının her zaman mümkün olmadığını ifade ederek bazen bu hesaplamaları yapmadan da karar verebildikleri yönünde görüşlerini ifade etmiştir. K9 bununla ilgili olarak *“bazen böyle çok robotik davrandığınızda, akılla çok hareket ettiğinizde sadece somut veriler üzerinde gidiyorsunuz. Her şey somutla ilerlemiyor... iş hayatı böyledir maalesef, siz her şeyi araştırabilirsiniz, bütün dengeleri ama bir de sizin elinizde olmayan dışarda bir süreç var. Bir doğal afet olur, bunu öngöremezsiniz. Birini kaybedersiniz, manen veya madden kaybedersiniz, bunu öngöremezsiniz”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Yine bilişsel kestirme yolları kullandığına yönelik görüş bildiren katılımcılardan bir diğer 2’si ise işletmeleriyle ilgili kararlar alırken uzun uzadıya analizler yapmanın detaylarda boğulmaya yol açabileceğine ve buna gerek olmadığına ilişkin görüşlerini bildirmiştir. K14 bu konuyla ilgili olarak *“sonuçta tabi ki raporun da çok fazla aşamaları var. İşi çok fazla spesifik hale de getirebilirsiniz. Ana fikrinden uzaklaşmadan ne yapmak istediğinizi, hangi bütçeyle yapmak istediğinizi ve karşılığında ne alacağınızı raporlayacağınız sade bir çalışma da yeterli olabilir sizin için”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Son olarak bilişsel kestirme yolları kullandığına yönelik görüş bildiren katılımcılardan 1 tanesi karar sürecine girerken zihninde o konuyla ilgili ilk canlanan şeylerin kararını etkilediğine yönelik görüşlerini bildirmiştir. Bu konuda K5 şunları söylemiştir *“bir şey teklif edildiğinde ben böyle hemen kafamda bir şey canlandırıyorum aslında. Birini oraya oturtuyorum, işte ekipmanlarını koyuyorum, o kişinin özelliğine göre hasta akışını hayal ediyorum. O olur mu, olamaz mı? Hasta nereden gelir? Bursa’nın içinden mi gelir? İlçelerinden mi gelir? Köylerinden mi gelir? Nasıl gelir? Bunun tanıtımı nasıl olur? Hayal dünyasına girmiş oluyor insan otomatikman, yani bunları düşünüyorum”.*

Literatürde üst düzey yöneticilerin karmaşık karar problemlerini basitleştirmek için kullandığı üç tür kestirme yol olduğu ifade edilmektedir (Tversky ve Kahneman, 1974). Kestirme yolların kullanımına ilişkin düşünceler kategorisi altında katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre stratejik karar süreçlerinde bu kestirme yollardan faydalandığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, literatürdeki bilgileri destekler niteliktedir. Literatüre göre karar vericiler belirsizliğin yüksek olduğu, bilgiyi işleme yeteneklerinin ve zamanlarının kısıtlı olduğu durumlarda karar vermenin farklı yollarını aramaktadır. Tüm alternatifleri

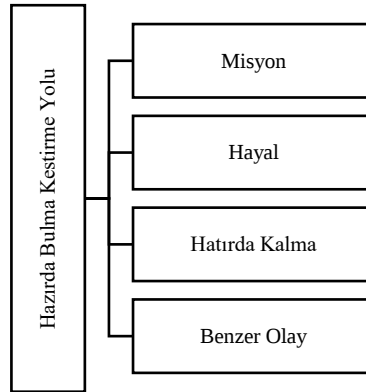
analiz etmek yerine daha az çabayla bir karara varmak için belli ipuçlarına ya da bilgi parçacığı olarak gördüğü şeylere odaklanabilmektedir (Simon, 1990; Cerar vd., 2023; Shah ve Oppenheimer, 2008). Literatür bilgilerine ilave olarak özel sağlık kurumlarındaki üst kademe yöneticiler; kestirme yolların kullanımına ilişkin en çok network-iletişim ağlarına güvendiğini, çoğu zaman tecrübe ve yaşanmışlıklardan yola çıkarak hareket ettiğini ve kestirme yolları stratejik düzeydeki kararlardan ziyade hızlı alınması gereken kararlarda kullandığını belirtmiştir. Araştırma bu açıdan literatürdeki çalışmalardan kavramsal genişlik açısından farklılaşmaktadır.

4.2.2.2. Hazırda Bulma Kestirme Yolu

Araştırmaya katılan üst kademe sağlık yöneticilerinin 11'i (K5; K6; K7; K8; K9; K11; K12; K13; K14; K15; K16) işletmeleriyle ilgi almış oldukları stratejik kararlardan bahsederken, ilgili karar süreçlerinde hazırda bulma kestirme yolunu kullandıkları anlaşılan görüşler bildirmiştir. Buna göre hazırda bulma kestirme yolu kategorisi benzer olay (1), hatırd kalma (2), misyon (3) ve hayal (4) kodlarından oluşmaktadır (Şekil 12).

Şekil 12

Hazırda Bulma Kestirme Yolu Kategorisi



Hatırda kalma, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik düzeydeki kararları alırken zihninde var olan önceki bilgileri akıllarına getirerek bunlardan faydalandıklarını gösteren ifadeleri içermektedir. Hazırda bulma kestirme yolunu kullandığı anlaşılan görüşler bildiren katılımcıların 5'i anlattıkları karar sürecinde zihnindeki önceki bilgileri aklına getirerek bu bilgileri kullandığına yönelik görüşlerini bildirmiştir. Örneğin K13 döviz borçlanmaktan vazgeçme kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak “...yedi yılda bir kriz oluyor Türkiye’de. Datayı 2022 yılında sunduğumu düşünelim... Yedi yıl geriye gittiğinizde 2015 yılı, Türkiye’nin seçim krizleri ve hendek

olaylarının olduğu dönemler... 2015'ten yedi yıl geriye gittiğinizde 2008 yılı geliyor. Amerika ve Avrupa'yı saran mortgage krizi vardı. Türkiye'yi teğet geçtiği söylenen bir krizdi ama aslında teğet geçmemişti... 2008'den yedi yıl geriye gittiğinizde 2001 krizi vardı. 2001 krizi de meşhur yazar kasaların atıldığı, hükümetlerin devrildiği ve erken seçime gidildiği bir dönemdi... 2001'den yedi yıl geriye gidin 1994 Tansu Çiller krizi. Meşhur döviz paketlerinin açıklandığı ve doların bir gecede %70-%80 arttığı bir krizdi. 1994'ten yedi yıl geriye gidin 1987 rahmetli Turgut Özal'ın bir koyup üç alacağınız dediği dönemdi. Irak-İran savaşı, işte Kuveyt'in de dahil olduğu ama Türkiye'nin sıkıntı yaşadığı bir dönemdi. 1987'den yedi yıl geriye gidin 1980 darbesi ve Türkiye'deki arz-talep dengesinin bozulduğu ve ekonomik problemlerin yaşandığı bir dönem... Yani yedişer yıl geriye doğru gittiğinizde, kuranı kerimde de yazar, yedi yılda bir kıtlık vardır. Türkiye'de de yedi yılda bir kriz yaşanmıştır. Elimde hep böyle anlamlı bir done olmasa bile geçmişten yapmış olduğum bir istatistik vardı” ifadelerini kullanmıştır.

Benzer olay, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik düzeydeki kararları alırken olasılık değerlendirmesini sadece akıllarına getirebildiği örnekler veya olgular üzerinden yapabildiklerini gösteren ifadeleri içermektedir. Hazırda bulma kestirme yolunu kullandığı anlaşılan görüşler bildiren katılımcıların 5'i anlattıkları karar sürecinde akıllarına getirdikleri çeşitli örnekler üzerinden bir değerlendirme yaptıklarını gösteren görüşler bildirmiştir. Örneğin K5'in uyku laboratuvarının açılması kararını alırken bu şekilde davrandığını gösteren ifadeleri şu şekildedir “*Burada hekimin portföyü (uyku laboratuvarı hekiminin) çok önemli. Hekimin portföyünün güçlü olması gerekiyor. Mesela bir onkoloji alanı açtık, öyle çok da başarılı olamadık. Bence bu hekim kaynaklı. Bu tür alanlara getirdiğimiz hekimin portföyünün güçlü olması gerektiğini orada öğrendik. Mesela şimdi göğüs hastalıkları öyle değil, göğüs hastalıkları hekimimizin çok güçlü bir portföyü var. Bursa'da da bilinen bir hekim. Hastaya olan ilgisi, alakası, iletişimi çok iyi”.*

Misyon, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik düzeydeki kararları alırken işletmelerinin misyon bildirgesinde yer alan ifadelerden yola çıktıklarını gösteren görüşlerini içermektedir. Hazırda bulma kestirme yolunu kullandığı anlaşılan görüşler bildiren katılımcıların 3'ü anlattıkları karar sürecinin işletmelerinin kuruluş amacına hizmet eden kararlar olduğu yönünde görüşlerini bildirmiştir. Örneğin K15 bir hastaneler zincirini satın alarak kendi bünyelerine katma kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak “*Bu bağlı olduğumuz kuruluşun sağlıktaki büyüme stratejisi ve referans hastane haline*

gelme hedefi mevcut. Dolayısıyla sağıkta büyümek bizim en net stratejimiz ve sağıkta büyüme stratejimizin yerine getirilmesi lazım” şeklindeki görüşünü bildirmiştir.

Hayal, üst kademe sağık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik düzeydeki kararları alırken karara konu olan problemin kimi zaman hayal ettikleriyle örtüştüğüne ilişkin görüşlerini içermektedir. K8 kendi bünyelerinde bir klinik açma kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak *“Başında hayalle başladı aslında bu biraz. Bizim de böyle bir yerimiz olsun, biz de yapabiliriz şeklinde. Çünkü biz kendimizde o gücü gördük. Biz sıfırdan kurulduk. Baktık her şeyi güzel yapıyoruz. El attığımız işten de sonuç alıyoruz dedik...”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Aynı şekilde K9 da yurt dışında bir sağık turizmi acentesi açma kararını anlatırken bu konuyla ilgili *“...bu şekilde ben, kendi ülkemi tanıtıyorum, kendi dilimi tanıtıyorum, kendi doktorumu tanıtıyorum ve ben buna milli bir mesele olarak bakıyorum. Bu minvalde bakıldığında, işi bu sevgiyle yaptığında, benim asıl hayalim; dünyanın her noktasında sağık turizmi konusunda Türkiye bu işin trend topic’i olsun”* şeklindeki görüşlerini ifade etmiştir.

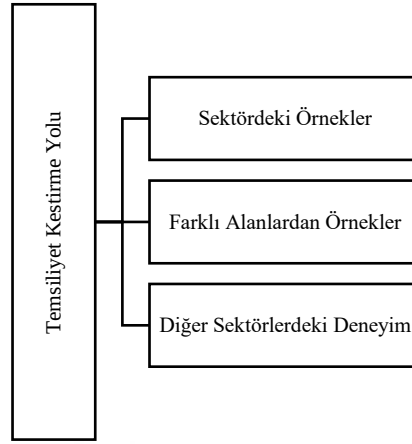
Hazırda bulma kestirme yolu kategorisi altında katılımcıların neredeyse tamamı karar süreçlerinde daha önce karşılaşmış oldukları benzer örneklerden yola çıkarak hareket ettiğini dile getirmiştir. Bu, tüm olasılıkların bir değerlendirmesini yapmak yerine akla gelen uygun örnekler vasıtasıyla karar verildiği anlamına gelmektedir. Sınırlı rasyonellik kavramı (Simon (1947) ortaya atıldığından bu yana literatürde insanların rasyonel bir şekilde tüm olasılıkları değerlendirmesinin imkansız olduğu, bunun yerine bazı kestirme yolların kullanıldığına ilişkin görüş yoğun bir şekilde tartışılmaktadır (Schwenk, 1988; Gowda, 1999; Das ve Teng, 1999). Araştırmanın bu bulgusu literatürdeki bilgilerle uyumludur. Literatürdeki bilgilerden farklı olarak ise üst kademe sağık yöneticileri stratejik kararlarında aynı zamanda kurumun misyonunun da etkili olduğunu gösteren ifadeler bildirmiştir.

4.2.2.3. Temsiliyet Kestirme Yolu

Araştırmaya katılan üst kademe sağık yöneticilerinin 8’i işletmeleriyle ilgi almış oldukları stratejik kararlardan bahsederken, ilgili karar süreçlerinde temsiliyet kestirme yolunu kullandıkları anlaşılan görüşler bildirmiştir. Buna göre temsiliyet kestirme yolu kategorisi sektördeki örnekler (1), farklı alanlardan örnekler (2) ve diğer sektörlerdeki deneyim (3) kodlarından oluşmaktadır (Şekil 13).

Şekil 13

Temsiliyet Kestirme Yolu Kategorisi



Sektördeki örnekler, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik düzeydeki kararları alırken karara konu olan probleme benzeyen başka bir durumun özelliklerinden yola çıkarak bir yargıya vardıklarını gösteren ifadeleri içermektedir. Temsiliyet kestirme yolunu kullandığı anlaşılan görüşler bildiren katılımcıların 4’ü karar sürecinde sektördeki benzer bir örnekten faydalandığına yönelik görüşlerini bildirmiştir. K10 dijital dönüşüm kararını anlatırken bu konuyla ilgili “*En sona hekimleri bıraktık, çünkü en zoru hekimleri adapte etmek... Çünkü hekim şöyle yapacaktır kesin, yapar yani, işte bu da bir sezgi mesela; yeni başlayan bir sisteme hekimle başlayamazsın, eksiğini bulur ve atar bir tarafa. Olgunlaşmamış bir sistemi hekimin önüne getirirsen, bununla mı uğraşacağım der, atar bir tarafa ve bir daha onu, onun önüne koyamazsın. Ama belli bir olgunluğa erişmiş bir sistemde istediğin değişiklikleri hemen yapabiliriz dediğinde adamın daha da hoşuna gidiyor*” şeklindeki görüşlerini ifade etmiştir.

Farklı alanlardan örnekler, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik düzeydeki kararları alırken bu kez sektörden tamamıyla farklı ve bağımsız bir alandan seçtikleri bir durumun özelliklerinden yola çıkarak karar verme sürecini şekillendirdiklerini gösteren ifadeleri içermektedir. Temsiliyet kestirme yolunu kullandığı anlaşılan görüşler bildiren katılımcıların 2’si karar sürecinde çeşitli örneklerden faydalandığına yönelik görüşlerini bildirmiştir. K13 pandemi döneminde ameliyathane sayısının artırılması kararını anlatırken bu konuyla ilgili şunları söylemiştir “*Şöyle düşünün; yayı sıkıştırdınız, sıkıştırdınız, sıkıştırdınız... O yay ya artık işe yaramayacaktır ya da patlayıp gidecektir. Dünya ya artık pandeminin esiri olacaktı, her şey duracaktı, hayat duracaktı. Ya da yay artık serbest kalacaktı ve zıplayacaktı. İki*

seçenek vardı... Bir şey hep pozitif olmaz, bir şey hep negatif de olmaz. Eğer bir şey dediğimiz o pandemi hep negatif devam etseydi yaşamayacaktık... Dedim ki; hayatın, doğanın akışına aykırı bu gidişat". Benzer şekilde K15 de yeni bir hastane binasının satın alınması kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak "Değişik bir örnek vereceğim; bir karpuz, güneşi gören bir karpuz, tatlandığının farkında mıdır? değildir ama tatlanır. Bir biber, acılaştığının farkında mıdır? Değildir ama acılaştır. Bir elma kırmızılaştığının, tatlandığının farkında mıdır? Değildir ama tatlanır. Dolayısıyla yöneticilik de böyle bir şey o geçtiğiniz süreçler, yaptığınız hatalar, başarılar eninde sonunda adeta bir güneşin parlaması gibi. Mesela büyüdüğümüzün farkında oluyor muyuz? Hayır. Beynimizin geliştiğinin farkında oluyor muyuz? Hayır. Yöneticilik de böyle bir şey aslında bir yerlere depolanıyor bilgiler. Belli bir süre sonra ister hatırlayın ister hatırlatmayın refleksiniz ona göre gelişiyor. Yani yoğurdu üfleyerek yiyorsunuz. Sobanın yaktığını biliyorsunuz. Kaloriferin yakmadığını biliyorsunuz" şeklindeki görüşlerini ifade etmiştir.

Diğer sektörlerdeki deneyim ise, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik düzeydeki kararları alırken farklı sektörlerde çalışırken karşılaştıkları kimi olayların özelliklerinden de yola çıkarak karar sürecini şekillendirebildiklerine ilişkin görüşlerini içermektedir. Temsiliyet kestirme yolunu kullandığı anlaşılan görüşler bildiren katılımcıların 1'i karar sürecinde daha önceden çalışmış olduğu farklı sektörlerdeki örneklerden faydalandığına yönelik görüşlerini bildirmiştir. K15 bir hastaneler zincirinin satın alınarak kendi bünyesine katılması kararını anlatırken bu konuyla ilgili *"Şöyle söyleyeyim; bu dönemleri, hemen hemen buna benzer kriz dönemlerini hem otomotiv sektöründe hem medya sektöründe yaşadım... kriz dönemlerinde ah vah etmekten, kafayı kuma gömmekten öte bu kriz dönemlerinin bulunduğunuz sektörde daha fazla büyümenin en önemli fırsatı olduğunu ben hem otomotiv sektöründe gördüm hem medya, reklam sektöründe gördüm. Aynı krizi bir dereceye kadar özel sağlık sektöründe yaşıyoruz. Dolayısıyla öldüm bittim demeden ve fakat giderlerinizi ve tasarruflarınızı, gelir-gider dengenizi, finansal dengenizi ortaya koyup hemen kafanızı dışarıya uzatmanın bir fırsat olacağı kanaatindeyim"* şeklindeki görüşlerini ifade etmiştir.

Bu ifadeler doğrultusunda temsiliyet kestirme yolu kategorisi altında katılımcıların genel olarak seçimlerinde temsiliyete güvendiğini, karar verme sürecinde alternatiflere ilişkin olasılık değerlendirmesi yaparken tercihlerini temsil yeteneği daha yüksek olan seçenekten yana kullanabildiğini söylemek mümkündür. Araştırmanın bu bulgusu

literatürdeki bilgiler göz önünde bulundurulduğunda beklenen bir durumdur. Literatürde temsiliyetin karar sürecini etkilediği ve insanların olasılık değerlendirmesi yaparken subjektif bir olasılık değerlendirmesi yaptığı ifade edilmektedir (Kahyaoğlu ve Ülkü, 2012). Bu kategori altında üst kademe sağlık yöneticileri olasılık değerlendirmesi yaparken en çok sektördeki diğer örneklerden faydalandığı yönünde görüşlerini bildirmiştir. Katılımcıların özellikle daha önce gerçekleşmiş bir olaya benzer bir durumun tekrar gerçekleşme olasılığına gerçekte olduğundan daha fazla güvendiklerini söylemek mümkündür. Elbette ki bu durumun araştırmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınan sonuçların önceki olasılıklarına/temel oran sıklığına duyarsızlık yanılığına yol açması da beklenen bir durumdur.

4.2.2.4.Çıpa Atma

Araştırmaya katılan üst kademe sağlık yöneticilerinin 2'si işletmeleriyle ilgi almış oldukları stratejik kararlardan bahsederken, ilgili karar süreçlerinde çıpa atma kestirme yolunu kullandıkları anlaşılan görüşler bildirmiştir. Buna göre çıpa atma kestirme yolu kategorisinde “deneme yanılma” kodu ön plana çıkmaktadır.

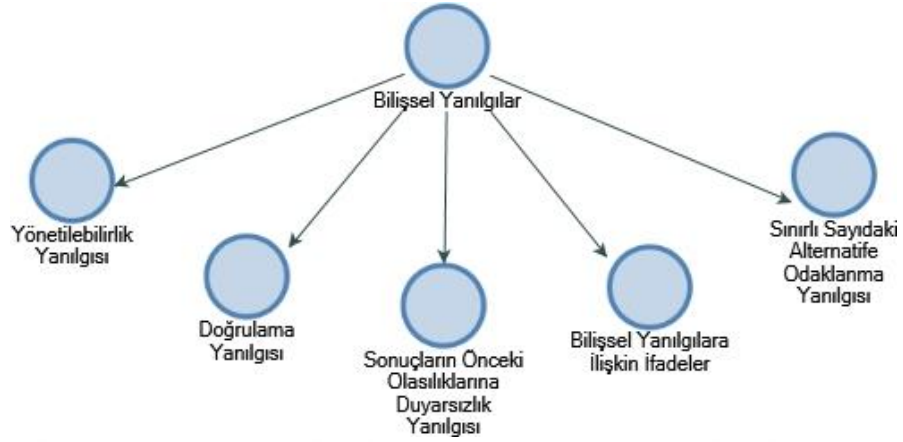
Deneme yanılma, üst kademe sağlık yöneticilerinin karar problemine ilişkin yeterince bilgi sahibi olmadıklarında zihinlerindeki herhangi bir başlangıç noktasından başlayarak hareket ettiklerine ve sonradan bunun üzerinde düzeltmeler yaptıklarına ilişkin görüşlerini içermektedir. K10 dijital dönüşüm kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak “...mesela ben orada dedim ki yahu bir başlayın. Şu stok sayımını bir yapın. Stok düzeltmelerini bir yapın. Hata olursa bir daha yaparız. Önce mali işlerle baya bir şey oldu. Onlar her şeyi tıklar tıklar tıklar, her adımını planlayalım öyle başlayalım dediler. Ben hayır başlayın dedim. Altı ay yapa yapa doğruya ulaştık. Ama önce onları bekledim, bekledim, bekledim, baktım başlamıyorlar. Yok dedim başlayın, bir şekilde başlayın yolda düzelterek. Orada sezgilerle hareket ediyorsun. Bunu böyle yapmazsam bu sorun devam edecek. Bütün her şeyi önceden planlayamazsın. Bütün her şeyi önceden fizibilite yapamazsın bana göre” şeklindeki görüşlerini bildirmiştir.

4.2.3. Bilişsel Yanılgılar

Bilişsel yanılgılar teması bilişsel yanılgılara ilişkin düşünceler, yönetilebilirlik yanılgısı, doğrulama yanılgısı, sınırlı sayıdaki alternatife odaklanma yanılgısı ve sonuçların önceki olasılıklarına duyarsızlık yanılgısı kategorilerinden oluşmaktadır (Şekil 14).

Şekil 14

Bilişsel Yanılgılar Teması

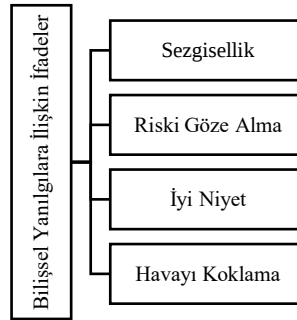


4.2.3.1. Bilişsel Yanılgılara İlişkin İfadeler

Üst kademe sağlık yöneticilerinin tamamı karar alma süreçlerinde kestirme yolları kullanmaları neticesinde ortaya çıkan bilişsel yanılgılara düştükleri anlaşılan görüşler bildirmiştir. Buna göre bilişsel yanılgılar kategorisi sezgisellik (1), iyi niyet (2), risk alma (3) ve havayı koklama (4) kodlarından oluşmaktadır (Şekil 15).

Şekil 15

Bilişsel Yanılgılara İlişkin İfadeler Kategorisi



Sezgisellik, üst kademe sağlık yöneticilerinin belirsizlik sebebiyle her zaman tüm alternatifleri bilmenin ve değerlendirmenin mümkün olmadığına, bunun yerine büyük oranda tecrübe ve yaşanmışlıklarından geldiğini düşündükleri sezgilerine güvendiklerine ilişkin görüşlerini içermektedir. İyi niyet, kimi zaman almış oldukları kararın olumlu sonuçlar doğuracağına olması gerektiğinden daha çok güvenerek hareket ettiklerine ilişkin görüşlerini ifade etmektedir. Risk alma, bulundukları pozisyonun bir gerekliliği olarak karar almada risklerin sorumluluğunu üstlenerek hareket ettiklerine yönelik görüşlerini içermektedir. Havayı koklama ise, karar alırken kimi zaman sektörün

gidişatına yönelik değerlendirmeleri kapsamında hareket ettiklerine yönelik görüşlerini ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan üst kademe sağlık yöneticilerin 9'u kararlarında sezgiselliğe yer vererek hareket ettiklerine yönelik görüşlerini bildirmiştir. K10 bununla ilgili olarak *“...ne kadar analitik düşünürseniz düşünün sezgileriniz çok önemli... her şeyi rakama dökemiyorsunuz. Birtakım öngörülerde bulunuyorsunuz. Bu da birazcık mesleki tecrübeyle oluyor. Yaşadıklarınızla, geçmiş tecrübelerinizle ortaya çıkıyor”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Benzer şekilde K16 da bu konuyla ilgili *“sezgilerim çok kıymetli. Bu arada gerçekten hissediyorsunuz. Deneyimlerle zaten bunlar oluşuyor bunlar hemen bir anda sezgi gelmiyor ki başınıza. Yaşıyorsunuz, geçmiş tecrübelerine bakıyorsunuz bunu yaşamıştım diyorsun onlar senin yol göstericin oluyor”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. K12 ise karar verme sürecinde sezgiselliğe ilişkin *“Ya sezgi şöyle; tabi 23 yıldır sektördeyim, 5 yıldır buradayım, 3 yıldır genel müdürlük yapıyorum. Sezgi biraz daha ön plana çıkmaya başladı. Bir görevde ne kadar çok kalırsanız o zaman sezgiyle hareket etme durumunuz artıyor. 3 yıldır genel müdürüm artık bir sonraki hamlenin ne olacağını az çok biliyorsun. Ve diyorsun ki artık ona sezgiyle karar ver”* ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcıların 5'i almış oldukları kararın sonuçlarıyla ilgili olması gerekenden daha fazla iyi niyet gösterdikleri ve buna ilişkin bir beklentiye girerek karar sürecini şekillendirdiklerine yönelik görüş bildirmiştir. K9 bununla ilgili olarak *“...mesela, doğru bir pazardı ama yanlış bir yöneticiyi oraya yerleştirdiğim bir süreç olmuştu. Benim seçimimdi. Israrla “bu arkadaş yapacak bu işi”, “çok iyi yapıyor”, “çok iyi referansı var” demiştim. Baktığımda aslında kendini iyi pazarladı. Benim için yüzde elli yüzde elli bir adaydı. Başka bir aday daha vardı o iş için. Yönetime dedim ki; ben bu adayı istiyorum, ben çalışacağım, o yüzden ben seçerim”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Benzer şekilde K13 de konuyla ilgili *“...yoğun bakımla ilgili bir karar aldım. Hastayı oraya alın, alın, alın dedim. Peki aylık zarar 1.000.000£'yi geçmiş.... Yine alırdım hastaları sebebi şu, bazen kötü dönemlerde insanların karakteri ortaya çıkar... Hastasını kapı kapı gezdiren insanlar beni arıyor; “abi işte ne şehir hastanesi hasta alıyor ne kanuni alıyor ne diğeri alıyor, sende yatakta yer varmış. Alır mısın?” dediğinde “oğlum bak ben yoğun bakıma hasta almıyorum, zarar ediyorum ama sırf senin hastan olduğu için alıyorum” dediğim hastalar üç ya da beş ay sonra kapıma gelip çok güzel ameliyatlarını burada oldular ve bana çok iyi para kazandırdılar”* şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Katılımcıların 3'ü almış oldukları kararın ortaya çıkaracağı sonuçlar kötü bile olsa bulundukları konum gereği bu riski üstlenmeleri gerektiğine ilişkin görüşlerini içermektedir. K12 bu konuyla ilgili olarak *“Risk değerlendirilmesi var. Risk şu var, bu bölümün ürettiği bir ciro var ve hastaneye bir katma değeri var. Bu katma değeri üretip üretmeyeceğin konusu senin için bir risk. Ama yöneticilik zaten bu riskleri göze almaktır. Ben hayatım boyunca hep risk aldım. Risk almaktan hiçbir zaman da korkmadım. Bugüne kadar da hiç pişman olmadım”* şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Katılımcıların 3'ü karar alırken kimi zaman sektörde ne olup bittiğini takip ederek çıkarımda bulundukları ve bu çıkarımları karar süreçlerinde kullandıklarına ilişkin görüşlerini bildirmiştir. K6 bu konuyla ilgili olarak *“... o sahayı koklayacaksın. Çok fazla şey görüyorsun gerçekten bir bakmak bir de görmek meselesi var ya. Orada sahayı analiz ediyor olmak çok önemli... sahayı kokladığın zaman duygusallığı da orada yakalıyorsun, maliyi de orada yakalıyorsun”* şeklinde görüşünü bildirmiştir. Benzer şekilde K15 de bu konuyla ilgili olarak *“Örnek vereyim bazen yönetici havayı koklayarak karar alır. Mesela ben şu anda havayı kokluyorum, sağlık sektörünün havasını kokluyorum, sağlık sektöründe kim ne yapıyor, nasıl yapıyor, havayı kokluyorum... hatta benim bir yerim vardı. Bütün hastane bilir. Şöyle yüksekçe bir yerde saat 11-12 civarında oraya gidiyorum şöyle elimi arkama atıyorum otoparkı gözlemliyorum... arabaların markasına bakıyorum bize kim geliyor kim gidiyor hasta profili ne?”* şeklindeki görüşlerini ifade etmiştir.

Bilişsel yanılırlara ilişkin ifadeler kategorisi altında üst kademe yöneticilerin neredeyse tamamı sağlık sektörünün özellikleri sebebiyle belirsizliğin yüksek olduğunu ve bu gerekçeyle tüm alternatifleri değerlendirmenin olanaksız olduğunu belirterek sezgisel davrandıklarını dile getirmiştir. Sezgisellik, üst kademe yöneticilerin tecrübe ve yaşanmışlıklarından yola çıkarak hareket ettiklerine ilişkin görüşlerini içermektedir. Literatürdeki bilgilere göre bu beklenen bir durumdur. Her ne kadar literatürde sağlık sektöründen örnekler mevcut olmasa da bilişsel yanılgıların bilişsel kestirme yolların kullanımı sonucunda ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Camerer, 1995; Das ve Teng, 1999).

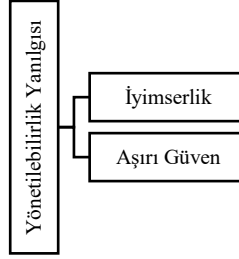
4.2.3.2. Yönetilebilirlik Yanılgısı

Araştırmaya katılan üst kademe sağlık yöneticilerinin tamamı işletmeleriyle ilgi almış oldukları stratejik kararlardan bahsederken, ilgili karar süreçlerinde yönetilebilirlik

yanılgısına düştükleri anlaşılan görüşler bildirmiştir. Buna göre yönetilebilirlik yanılgısı kategorisi aşırı güven (1), iyimserlik (2), geç reaksiyon alma (3) ve eksik bilgi (4) kodlarından oluşmaktadır (Şekil 16).

Şekil 16

Yönetilebilirlik Yanılgısı Kategorisi



Aşırı güven, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik düzeydeki kararları alırken sahip oldukları yeteneklere ortalamadan daha fazla güvendiklerini gösteren ifadeleri içermektedir. Yönetilebilirlik yanılgısına düştüğü anlaşılan görüşler bildiren katılımcıların 8'i anlattıkları karar sürecinde kararın sonuçlarını yönetebileceklerine inandıklarını gösteren görüşler bildirmiştir. Örneğın K12 kemik iliğı ünitelerinin zincirdeki başka bir hastaneye taşınması kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak “...o ciroyu çok rahat yerine koyarım. Hiç düşünmüyorum onu. Ben kesinlikle oradan gelen ciroyu yerine koyacağımı düşünüyorum. Kendime güveniyorum o konuda... aksini hiç düşünmedim. Güveniyorum kendime” şeklindeki görüşünü ifade etmiştir. Benzer şekilde K6 de sağlık turizminden vazgeçerek yerelde hizmet sunma kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak “...herhalde son semineri öyle yapmış bile olabilirim. Belki de ondan sonra karar verdim aslında. Ben bu semineri İstanbul’da yapsam nasıl olurdu? Öttürürdüm dedim açıkçası. Hasta burada elinin altında o elinin altında bu elinin altında... benim elimin altında her şey burada ve biz burada kralız ben bunu çok net anlıyorum. Her şeyi çözebiliyoruz her şeyi halledebiliyoruz. Belki de hakim olduğumuz içindir onu da bilemiyorum ama... O yüzden oradayken canlandı gözümün önünde ben kendi ülkemde kendi hastanemde bunu yapıyor olsam çok daha fazla işler yapardım dedim” şeklindeki görüşlerini bildirmiştir.

İyimserlik, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik düzeydeki kararları alırken gelecekte meydana gelmesi muhtemel olaylara ilişkin gerçekte olacağından daha yüksek bir gerçekleşme beklentisine sahip olduklarını gösteren ifadeleri içermektedir. Yönetilebilirlik yanılgısına düştüğü anlaşılan görüşler bildiren katılımcıların 3’ü karar sürecinde bu şekilde davrandıklarını gösteren görüşler

bildirmiştir. K16 hastanesindeki bir branşın hekim sayısının azaltılması kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak “...tek risk şu olabilir; yani eylül-ekim gibi, hatta eylül ekim de değil artık, hasta sayısı o kadar çok düştü ki sektörde, belki kasım-aralık ayında sadece 2 ay, 2 ayda ultrasonları bir sonraki güne randevu verebiliriz. Tek o olabilir ama düşündüğünüzde artısını eksisini 2 ay için bu kadar işkence çekilmez” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

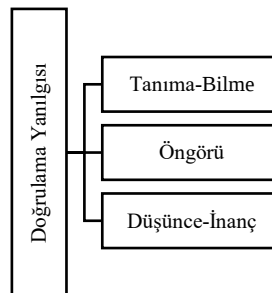
Literatürde stratejik karar süreçlerinde yönetilebilirlik yanılığının iki şekilde görülebileceği ifade edilmektedir (Das ve Teng, 1999). Bunlardan ilki karar vericilerin başarılı olma ihtimalini gerçekte olduğundan daha yüksek görmesi, ikincisi ise sonuçların her ne olursa olsun yönetilebilir olduğunu düşünmesidir. Bu çalışma kapsamında yönetilebilirlik yanılığı kategorisi altında görüş bildiren üst kademe sağlık yöneticilerinin ifadeleri literatürdeki bulguları destekler niteliktedir. Katılımcılar özellikle seçimlerinin sonuçlarının yönetilebilir olduğu konusunda görüşlerini bildirmiştir. Bu durumun katılımcıların üst kademe yönetici olarak geçirdikleri sürenin sonunda edindikleri deneyim ve bulundukları pozisyona atfetmiş oldukları değer üzerinden açıklanabileceği düşünülmektedir.

4.2.3.3. Doğrulama Yanılığı

Araştırmaya katılan üst kademe sağlık yöneticilerinin 8’i işletmeleriyle ilgi almış oldukları stratejik kararlardan bahsederken, ilgili karar süreçlerinde doğrulama yanılığına düştükleri anlaşılan görüşler bildirmiştir. Buna göre doğrulama yanılığı kategorisi düşünce-inanç (1), tanıma-bilme (2) ve öngörü (3) kodlarından oluşmaktadır (Şekil 17).

Şekil 17

Doğrulama Yanılığı Kategorisi



Düşünce-inanç, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik düzeydeki kararları alırken önceden var olan kişisel inançlarını doğrulayan belli bir seçeneğe

yöneldiklerini gösteren ifadeleri içermektedir. Doğrulama yanılıgısına düştüğü anlaşılan görüşler bildiren katılımcıların 4'ü anlattıkları karar sürecinde sahip oldukları düşünceler sebebiyle tek bir seçeneğe odaklandıklarına yönelik görüşlerini bildirmiştir. Örneğin K5 hastanelerine bağı yeni bir şube açılması kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak *“Çünkü şehir o tarafa doğru büyüdü, orada sosyoekonomik seviyesi çok yüksek olan kişiler yaşıyor. Yaz mevsiminde yazlıklardan dolayı çok artan bir nüfus var. O şekilde düşünmüştüm. Bir de hani özel hastane olduğumuz için özel sigortalı insanlar, yani sosyoekonomik seviyesi yüksek insanlar o taraftaydı. Özel hastaneyi tercih edebilecek sosyal kesim o tarafta yaşıyordu”* şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Benzer şekilde K16 hastanedeki bir branşın hekim sayısının azaltılması kararını anlatırken bu konu hakkında *“Başta şu denildi; başka şubemize mi gönderelim? Hayır dedim. Çünkü başka şubemize gönderdiğinizde orada da kriz çıkabilir... nereye giderse gitsin bu hekim olduğu kuruma, markamıza zarar verir”* ifadelerini kullanmıştır.

Tanıma-bilme, üst kademe sağık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik düzeydeki kararları alırken seçeneklerden birine ilişkin daha önceden bilgi sahibi oldukları ve bu sebeple bu seçeneğe daha yakın hissederek diğere olası seçenekler üzerinde pek durmadıklarını gösteren ifadeleri içermektedir. Doğrulama yanılıgısına düştüğü anlaşılan görüşler bildiren katılımcıların 2'si anlattıkları karar sürecinde seçeneklerden birine ilişkin önceden bilgi sahibi oldukları gerekçesiyle diğere seçenekleri otomatik olarak göz ardı ettiklerine ilişkin görüşlerini bildirmiştir. K14 Temos akreditasyonunun alınması kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak şunları söylemiştir *“Temos'a daha yakın hissediyorduk. Muhtemelen belki de Quality Healthcare Advice & Accreditation'dan (QHA)² önce tanıdığımız bir yapılanma olduğu içindi bu. Hedef bölgemizle daha çok örtüştüğü için ve bilinirliği daha fazla olduğu için oraya olan yatkınlığımız daha fazlaydı... Aslında biraz onların da yapılanması, bilinirliği, bizim hedef bölgemiz vs. derken birine tabi yatkınlığımız daha fazla oluyordu. Bu da Temos olmuş oldu”*.

Öngörü ise, üst kademe sağık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik düzeydeki kararları alırken tüm seçenekleri araştırmak yerine bazı ön kabullerle hareket ettiklerine ilişkin ifadelerini içermektedir. Doğrulama yanılıgısına düştüğü anlaşılan görüşler bildiren katılımcıların 2'si bu şekilde davrandıklarına ilişkin görüşlerini bildirmiştir. K10 dijital dönüşüm kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak *“Dijital bize getiri sağlayacak*

² Hastane ve klinik gibi sağık hizmeti sağlayıcılarını akredite eden uluslararası bir akreditasyon kuruluşudur.

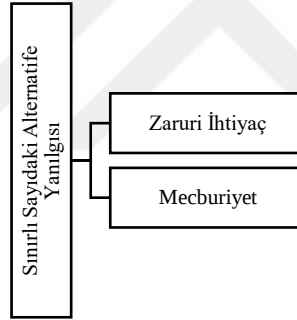
dedim. Bunu ölçmedim. Olay o zaten, bu kadar şeyi ölçemezsiniz. Ha, neyi ölçebilirsiniz? Şunu ölçebilirsiniz; ne kadar kağıt tüketimim var? Bunu ölçebilirsiniz. Ama bu sistemin sana ya da hasta sağlayacağı faydayı, hastanın hissedeceği o güven duygusunu, sana ne kadar hasta getireceğini hiçbir şekilde ölçemezsiniz. Bazı kabullerle yaparsınız ve sezgilerle yaparsınız” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.2.3.4.Sınırlı Sayıdaki Alternatife Odaklanma Yanılgısı

Araştırmaya katılan üst kademe sağlık yöneticilerinin 3’ü işletmeleriyle ilgi almış oldukları stratejik kararlardan bahsederken, ilgili karar süreçlerinde sınırlı sayıdaki alternatife odaklanma yanılıgına düştükleri anlaşılan görüşler bildirmiştir. Buna göre sınırlı sayıdaki alternatife odaklanma yanılıgı kategorisi zaruri ihtiyaç (1) ve mecburiyet (2) kodlarından oluşmaktadır (Şekil 18).

Şekil 18

Sınırlı Sayıdaki Alternatife Odaklanma Yanılıgı Kategorisi



Zaruri ihtiyaç, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik düzeydeki kararları alırken tüm alternatifleri belirlemek yerine ihtiyaç dolayısıyla kimi alternatifleri daha cazip bir seçenek olarak gördüklerine ilişkin görüşlerini içermektedir. Sınırlı alternatife odaklanma yanılıgına düştüğü anlaşılan görüşler bildiren katılımcıların 1’i bu şekilde davrandığına ilişkin görüşlerini bildirmiştir. K15 yeni bir hastane binası satın alınması kararını anlatırken bu konuyla ilgili olarak “Şöyle söyleyeyim burada verilere bakmaya gerek yoktu. Çünkü elzem bir ihtiyaçtı. Biraz önce söyledim, yeterli yoğun bakım yok dedim yeterli yoğun bakım olmayınca yeterli ameliyat yapamazsınız A Grubu. Dolayısıyla verisi merisi yok bunun, kesin ihtiyaç; yemek gibi su gibi bir ihtiyaç... Oradaki en büyük risk ise o binayı hastaneye dahil edebilir miyiz edemez miyiz? Yoksa kesin lazım...” şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Mecburiyet, üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları kararlarda kimi zaman seçme şansları olmadan belli bir seçeneğe yönelmek zorunda kaldıklarına ilişkin

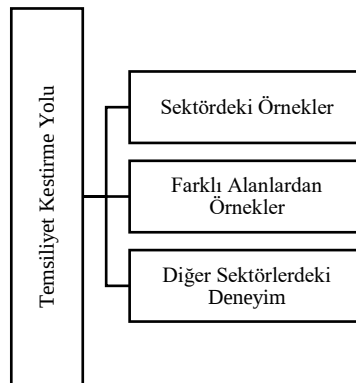
görüşlerini içermektedir. Sınırlı alternatifte odaklanma yanılıgına düştüğü anlaşılan görüşler bildiren katılımcıların 1'i bu şekilde davrandığına ilişkin görüşlerini bildirmiştir. Örneğin K11 hastanenin ana branşlardan birinde istihdam edilmek üzere bir hekimle anlaşma kararını anlatırken bu duruma ilişkin “*Mesela bir hastanede olması gereken branşlar var; çocuk hastalıkları, genel cerrahi, kadın doğum, dahiliye. Dört ana branş olmak zorunda. Anlaşmak istemememe rağmen anlaştığım genel cerrahi uzmanları oldu mecbur kalıp. Yanlışlarımı onlar... Bazen mecburiyetler karar verme noktasında bazı şeyleri etkileyebiliyor. Yanlış bile olsa karar verebiliyorsunuz. Yanlış olduğunu bile bile karar veriyorsunuz yani... Orası ilçedeydi. İlçe özel hastanesiydi. İlçeye kimseyi getiremiyorsunuz. E ne yapacaksınız? Boş da bırakamazsınız. Birini getirmek zorundasınız. Yanlış olduğunu bile bile tamam diyorsunuz*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.2.3.5.Sonuçların Önceki Olasılıklarına Duyarsızlık Yanılığı

Bu yanılıgı, karar verme sürecindeki olasılık değerlendirmesi temsiliyete göre yapıldığında ortaya çıkmaktadır. Temsiliyet kestirme yolu kategorisinde üst kademe sağlık yöneticileri işletmeleriyle ilgi almış oldukları stratejik kararlardan bahsederken sektördeki örnekler (1), farklı alanlardan örnekler (2) ve diğer sektörlerdeki deneyimleri (3) üzerinden temsiliyeti kestirme yolunu kullandıklarına ilişkin görüşlerini bildirmiştir. Bu doğrultuda üst kademe sağlık yöneticilerinin anlatmış oldukları stratejik karar süreçlerinde olasılık değerlendirmesini bu kodlar üzerinde yaptığı anlaşılmaktadır.

Şekil 19

Sonuçların Önceki Olasılıklarına Duyarsızlık Yanılığı Kategorisi



Örneğin K10 dijital dönüşüm kararını anlatırken “*En sona hekimleri bıraktık, çünkü en zoru hekimleri adapte etmek... Çünkü hekim şöyle yapacaktır kesin, yapar yani...*” şeklindeki görüşünü bildirmiştir. Burada K8’in hekimlerin sağlık sektöründeki genel

tutumunun kendi almış olduğu dijital dönüşüm kararında da devam edeceğini varsayarak karar sürecini buna göre şekillendirdiği anlaşılmaktadır. Benzer şekilde K13 pandemi döneminde ameliyathane sayısının arttırılması kararını anlatırken “*Şöyle düşünün; yayı sıkıştırdınız, sıkıştırdınız, sıkıştırdınız... O yay ya artık işe yaramayacaktır ya da patlayıp gidecektir. Dünya ya artık pandeminin esiri olacaktı, her şey duracaktı, hayat duracaktı. Ya da yay artık serbest kalacaktı ve zıplayacaktı. İki seçenek vardı...*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Burada da K13 pandeminin getireceği olasılıkların neler olduğuna odaklanmak yerine yay örneğini anahtar bir değer olarak kabul edip karar sürecini buna göre şekillendirdiği anlaşılmaktadır. K15 ise bir hastaneler zincirinin satın alınarak kendi bünyesine katılması kararını anlatırken “*Şöyle söyleyeyim; bu dönemleri, hemen hemen buna benzer kriz dönemlerini hem otomotiv sektöründe hem medya sektöründe yaşadım... Aynı krizi bir dereceye kadar özel sağlık sektöründe yaşıyoruz*” şeklinde görüşünü bildirmiştir. K15’in de burada sağlık sektöründe yaşanan krizin ortaya çıkarabileceği farklı durumlar olabileceğini göz ardı ederek deneyimleri üzerinden bir yargıya vardığı ve karar sürecini buna göre şekillendirdiği anlaşılmaktadır.

Literatüre göre sonuçların önceki olasılıklarına duyarsızlık yanılığı temsiliyete aşırı derecede güvenme neticesinde ortaya çıkmaktadır (Tversky ve Kahneman, 1974). Bu kategori altında yöneticiler anlatmış oldukları kimi karar süreçlerinde sezgisel davranmaları ve sonuçların olumlu olacağına aşırı derecede güvenmelerinin yanı sıra herhangi bir olasılık değerlendirmesi yapmadan temsileye göre kararlar aldıkları yönünde görüşlerini bildirmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada; özel sağlık kurumlarında stratejik kararların nasıl verildiği ve bilişsel yapı ve süreçlerin stratejik karar verme sürecini nasıl etkilediği üst kademe sağlık yöneticileri üzerinde yapılan araştırmayla ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Soruların cevaplarını aramaya yönelik öncelikle bir literatür taraması yapılmıştır. Literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda, yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle üst kademe sağlık yöneticilerinden veriler toplanarak konu etraflı bir şekilde araştırılmıştır. Buna göre; üst kademe yöneticilerin özel sağlık kurumlarında stratejik kararların nasıl verildiğine ve bilişsel yapı ve süreçlerin stratejik karar verme sürecini nasıl etkilediğine ilişkin görüşleri 3 tema ve 14 kategori altında toplanmıştır. Araştırmanın bu bölümünde, söz konusu tema ve kategorileri oluşturan bulgular literatürdeki bilgiler doğrultusunda tartışılmakta, gelecekteki araştırmalar için bazı önerilerde bulunmaktadır.

Stratejik Karar Verme Modelleri

İlk araştırma sorusu özel sağlık kurumlarında stratejik kararların nasıl verildiğine ilişkindir. Bu nedenle alt araştırma sorusu olarak öncelikle üst kademe yöneticilerin kararlarını hangi stratejik karar modellerine göre verdiği sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda ilk olarak özel sağlık kurumlarındaki üst kademe sağlık yöneticilerinin stratejik düzeydeki kararlarını verirken mantıklı aşamalarla ilerleme modeli, çöp kutusu modeli, kaçınma modeli ve az da olsa rasyonel modelin varsayımları doğrultusunda hareket ettikleri görülmüştür. Burada dikkat çekici olan husus literatürde stratejik karar verme modellerinden biri olarak sınıflandırılan politika modelinin (Shrivastava ve Grant, 1985; Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; Das ve Teng, 1999) özel sağlık kurumlarındaki stratejik karar süreçlerinde kullanıldığına dair bir bulguya rastlanamamış olmasıdır. Bu durumun “*özel sağlık kurumlarının örgütsel özellikleri*” ve araştırmaya konu olan “*stratejik kararların niteliği*” olmak üzere iki farklı unsur üzerinden açıklanabileceği düşünülmektedir. İlk olarak örgütsel özellikler bağlamında; mülkiyetin sermaye sahiplerine ve hissedarlara ait olduğu özel sağlık kurumlarında gücün hiyerarşik olarak merkezileşmiş olması stratejik kararlar verirken politik davranışın önüne geçmiş olabilir. Zira literatürde gücün merkezileşmiş olmasının örgütlerde çatışmayı bastırdığı ve bu durumun politik davranışın kapsamını daralttığı savunulmaktadır (Child vd., 2010). Katılımcılar anlatmış oldukları stratejik kararların çoğunlukla ekip kararı olduğunu ifade etseler dahi en nihayetinde hissedarlar ya da sermaye sahiplerinin onayı olmadan bu

kararların hayata geçme olasılığı olmadığını da belirtmişlerdir. Böyle bir ortamda politik davranışın varsayımlarının gerçekleşme olasılığının düşük olacağını söylemek mümkündür. İkinci olarak stratejik kararların niteliği bağlamında; bu kararların ortaya çıkaracağı etkinin büyüklüğünün politik davranışın önüne geçmiş olabileceği düşünülmektedir. Bu konuda literatürde iki farklı yönde gelişim gösteren bir araştırma akışı mevcuttur (Elbanna vd., 2014; Child vd., 2010). Birinci görüşe göre stratejik kararlar firma için hayati derecede öneme sahip olduğunda politik davranışın gerçekleşme olasılığı daha düşük olacaktır. Çünkü karar vericiler önem düzeyi yüksek kararlarda dikkatini kişisel çıkarlara değil, örgütsel hedeflere yöneltecektir (Sharfman vd., 1992). İkinci görüşe göre ise stratejik kararların etkisinin büyüklüğü ile politik davranışın kullanımı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Elbanna, 2006). Çünkü stratejik kararlar kısıt olan kaynakların tahsisini içermektedir. Pettigrew (2009) örgüt içerisinde bu kaynaklar için rekabet eden bireyler ve birimler olacağını, bu rekabetin beraberinde politik davranışlar sergilenmesini gerekli kılacağını savunmaktadır. Araştırma sonucunda özel sağlık kurumlarının stratejik kararlarında politik modelin varsayımları doğrultusunda hareket edildiğine dair bir bulguya rastlanamamış olmasının birinci görüş ekseninde değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Öyle ki katılımcıların anlatmış olduğu kararların tümü kurumlarının geleceğini etkileyebilecek düzeydeki (satın alma, birleşme, yeni bir birim oluşturma vb.) önemli kararlardır.

İkinci alt araştırma sorusu olarak araştırmada katılımcıların stratejik karar vermeye ilişkin görüşlerinin neler olduğu sorgulanmıştır. Katılımcılar bu süreçte rasyonel davranılması gerektiğini savunurken, vermiş oldukları stratejik düzeydeki bir karardan bahsetmeleri istendiğinde rasyonel modelin varsayımları dışında hareket ettikleri tespit edilmiştir. Buna göre üst kademedeki sağlık yöneticileri stratejik düzeydeki kararlarda sağlam adımlarla daha yavaş ilerlemeyi tercih etmektedir. Araştırmanın dikkat çekici bulgularından biri olan bu durumun, “sağlık sektörünün özellikleri” ve “ülke bağlamı” üzerinden açıklanabileceği düşünülmektedir. İlk olarak sağlığın hizmet sektöründe yer alması, sunulan hizmetin çıktılarının doğrudan insan hayatını etkileme potansiyeli olması, hizmet sunumunu şekillendiren çok sayıda mevzuatın bulunması ve hizmet sunumunda kalite ilkeleri ile memnuniyetin son derece önemli olması sektörün zorluklarının başında gelmektedir. Sektör içerisindeki bu zorluklar kaos, karmaşa, ve belirsizliği de beraberinde getirmektedir. Bu durum rasyonel davranışın kapsamını sınırlandırmaktadır. Belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda karar vericinin olası tüm alternatifleri bilmesi ve

değerlendirmesi neredeyse imkansız hale gelmektedir (Lyles ve Thomas, 1988). Öyle ki, katılımcılara anlatmış oldukları karar süreciyle ilgili başka bir seçeneklerinin olup olmadığı ya da diğer olası seçenekleri nasıl değerlendirdiğine ilişkin görüşleri sorulduğunda sağlık sektörünün kendine has özellikleri sebebiyle sektörde mutlak doğruların olmadığı ve gri alanların çok fazla olduğuna ilişkin görüşleri dikkat çekmiştir. İkinci olarak; ülke bağlamında, ülkenin ekonomik durumu ve toplumun sağlık bilgi seviyesinin stratejik kararlarda rasyonel davranışın önüne geçmiş olabileceği düşünülmektedir. Ülke ekonomisinin kırılgan bir yapıya sahip olması yöneticileri kendilerine en yüksek faydayı sağlayacak seçeneğin hangisi olacağını belirleme konusunda zorlamıştır. Kurumlarına ilişkin özellikle yatırım kararlarında ülkedeki ekonomik dalgalanmayı göz önünde bulunduran yöneticiler dramatik kararlar almak yerine karara konu olan problemi daha yönetilebilir aşamalara bölerek temkinli hareket etmiştir. Benzer şekilde toplumun sağlık bilgi seviyesinin düşük olması sebebiyle talebin öngörülemez olması kimi kararlarda yöneticilerin büyük adımlar atmak yerine küçük adımlarla ilerlemesine, yol açmıştır.

Bilişsel Kestirme Yollar

Çalışmada ikinci araştırma sorusu bilişsel yapı ve süreçlerin özel sağlık kurumlarında stratejik karar verme sürecini nasıl etkilediğine ilişkindir. Literatüre göre kestirme yolların kullanımı stratejik kararlarda üst düzey yöneticilerin seçtiği ve değerlendirdiği alternatiflerin sayısını etkilemektedir (Haley ve Stumpf, 1989). Bu nedenle alt araştırma sorusu olarak üst kademe yöneticilerin bilişsel kestirme yolların kullanımına ilişkin düşüncelerinin neler olduğu ve kullandıkları bilişsel kestirme yolların stratejik karar süreçlerini nasıl etkilediği sorgulanmaktadır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin bilişsel kestirme yolların ancak rutin kararlarda kullanılabileceğini ifade etmesine karşın, karar verirken bu kestirme yollardan faydalandıkları tespit edilmiştir. Bu durumun yöneticilerin karar verme sürecinde kullanmak üzere yeterince bilgiye sahip olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Öyle ki; katılımcıların anlatmış olduğu karar süreçlerinde seçeneklerin sonuç olasılıklarına ilişkin her şeyi önceden hesaplamanın ve buna dair bir fizibilite yapmanın imkansız olduğuna ilişkin görüşleri dikkat çekmektedir. Literatürdeki bilişsel sınırlılıkların rasyonel davranışı engellediği (Schwenk, 1988; Das ve Teng, 1999) varsayımından yola çıkıldığında bu beklenen bir durumdur. Ancak yöneticilerin stratejik düzeydeki kararlarda bilişsel kestirme yolları kullanıyor olmalarına karşın neden sadece rutin kararlarda kullanılabileceğini düşündüklerine ilişkin görüş

bildirdikleri bilinmemektedir. Kestirme yol kavramı olumsuz ve kötü bir durum olarak algılanmış olabilir. Bu açıdan özel sağlık kurumlarındaki üst kademe yöneticilerin bilişsel kestirme yolların kullanımına ilişkin niçin böyle bir yargıya sahip oldukları araştırılmaya muhtaçtır.

Öte yandan üst kademe sağlık yöneticileri stratejik karar süreçlerinde en çok hazırda bulma kestirme yolundan faydalanmıştır. Katılımcıların üst kademe yönetici olarak özel sağlık kurumlarında geçirdikleri sürenin bu durum üzerinde etkisi olabileceği düşünülmektedir. Yöneticiler daha önce karşılaşmış oldukları benzer olayların tekrar gerçekleşme olasılığına gerçekte olduğundan daha fazla güvenmektedir. Gerek mevcut çalışmış oldukları kurumda gerekse daha önce çalışmış oldukları kurumlarda karşılaşmış oldukları benzer olaylar yöneticilerin karar süreçlerini etkilemiştir. Bu bulgu literatürde farklı alanlarda yapılan çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur (Pachur vd., 2012; Salman vd., 2020; Hayibor ve Wasieleski, 2009). Sonuçların benzerliğinin yanı sıra araştırmanın literatürdeki bulgulardan ayrıştığı iki nokta bulunmaktadır. Bunlardan ilki; yöneticilerin kimi zaman kurumlarının misyon bildirgesinden yola çıkarak karar verdiklerini bildirmesidir. Böyle bir durumda üst kademe sağlık yöneticileri rasyonel davranışın varsayımlarından biri olan, karar sürecinin problemin tespiti aşamasından başladığı, düşüncesinin aksi yönde hareket etmiş olmaktadır. İkinci olarak; yöneticiler kimi zaman da hayallerini gerçekleştirmeye yönelik kararlar verdiklerini bildirmiştir. Bu iki husus araştırmanın literatürdeki çalışmalardan kavramsal genişlik açısından farklılaştığı noktalara işaret etmektedir.

Bilişsel Yanılgılar

Çalışma kapsamında ele alınan diğer alt araştırma soruları; yöneticilerin bilişsel yanılgılara düşme konusundaki düşüncelerinin neler olduğu ve bilişsel yanılgıların stratejik karar süreçlerini nasıl etkilediğidir. Araştırma sonucuna göre yöneticiler kararlarında sezgilerin önemli olduğunu düşünmekte ve karar verirken sezgilerine güvenmektedir. Ancak sezgiler işin içerisinde olsa da yöneticiler bunun her zaman verilerle desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Diğer taraftan yöneticiler sezginin tecrübe ve yaşanmışlıklardan meydana geldiğini savunmakta, karar süreçlerinde tüm olasılıkları bilmek ve ona göre hareket etmek mümkün olmayacağı için sezgileriyle hareket etmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan üst kademe sağlık yöneticilerinin en çok doğrulama yanılgısına düştüğünü gösteren ifadeleri dikkat çekmektedir. Doğrulama yanılgısı genellikle kötü niyetli bir eğilim olarak görülmektedir (Peters,

2022). Çünkü karar sürecinde bireyin önceden var olan inançlarını destekleyen bilgileri ararken, diğer bilgileri görmezden geldiği ya da çarpıttığı varsayımına dayanmaktadır. Literatürde bu yanılğı türüyle ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Lilienfeld, 2017; Peters, 2019; Bergen ve Bressler, 2018). Doğrulama yanılığısına ilişkin bu araştırmanın bulguları da literatürdeki bilgilerle uyumludur. Ancak doğrulama yanılığısına düşen yöneticileri önceden sahip olduğu inançlara yönelik bilgi aramaya sevk eden bireysel faktörlerin ne olduğu henüz bilinmemektedir. Mevcut çalışma söz konusu bireysel faktörlerin açıklanması üzerine kurgulanmamıştır. Dolayısıyla bu konuyla ilgili gelecekte yapılacak olan araştırmalar literatürdeki boşluğun doldurulması için önemli bir adım olacaktır.

Çalışmanın bu bölümünde; özel sağlık kurumlarında üst kademelerde bulunan sağlık yöneticilerinin stratejik kararlarını nasıl verdiğini, bu karar süreçlerinde etkili olan bilişsel yapı ve özelliklerin neler olduğunu belirlemek üzere yürütülen araştırmaya ilişkin genel sonuçlar paylaşılmıştır. Bu bağlamda araştırmacılar için birtakım öneriler getirilmiştir. Aşağıda bu önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılmıştır.

Araştırmacılara Öneriler;

- Özel sağlık kurumları özelinde bu konuyu ilk defa ele alan bu araştırma farklı bağlamlarda (örneğin kamu sağlık tesislerinde) tekrarlanabilir. Böylelikle karşılaştırılabilir sonuçlar elde edilebilir.
- Bilişle ilgili çalışmaların ampirik olarak test edilmesinin zorluğu göz önünde bulundurularak nitel yöntemle yürütülen bu çalışmadan yola çıkarak konuyla ilgili bir ölçek geliştirme çalışması yapılabilir.
- Bilişsel kestirme yol ve yanılığlar üzerinden ele alınan stratejik biliş kavramı sağlık kurumları özelinde diğer unsurlar (bilişsel çerçeveler, bilişsel şemalar vb.) üzerinden araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acciarini, C., Brunetta, F. ve Boccardelli, P. (2021). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. *Management Decision*, 59(3), 638-652.
- Ağca, V. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Türk imalat işletmelerinde stratejik eğilimin, strateji oluşturma yeteneği ve performans ilişkisine etkisi. *İktisat, İşletme ve Finans*, 23(273), 79-103.
- Ahmed, A., Bwisa, H., Otieno, R. ve Karanja, K. (2014). Strategic decision making: Process, models and theories. *Business Management and Strategy*, 5(1), 78-104.
- Akıncı, B. (2018). Türkiye'de kamu politikası oluşturma sürecinde yeni aktör: Cumhurbaşkanlığı politika kurulları. *OPUS International Journal of Society Researches*, 9(16), 2128-2146.
- Aksakal, N. Y. ve Ülgen, B. (2021). Yapay zeka ve geleceğin meslekleri. *TRT Akademi*, 6(13), 834-853.
- AlKhars, M., Evangelopoulos, N., Pavur, R. ve Kulkarni, S. (2018). Cognitive biases resulting from the representativeness heuristic in operations management: An experimental investigation. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 263-276.
- Alparslan, A. ve Çarıkçı, İ. (2014). İşletmede strateji oluşturma yaklaşımlarını değerlendirmeye yönelik bir vaka çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76).
- Altunışık, R., Boz, H., Gegez, E., Koç, E., Sıgır, Ü., Yıldız, E. ve Yüksel, A. (2023). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Yeni perspektifler*. Seçkin Yayıncılık.
- American Psychological Association (2022, 05 Mayıs). *APA Dictionary of psychology*. <https://dictionary.apa.org/> adresinden 05 Mayıs 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Anderson, C. J. (2003). The psychology of doing nothing: Forms of decision avoidance result from reason and emotion. *Psychological Bulletin*, 129(1), 139-167.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw Hill.
- Ansoff, H.I. (1969). *Business strategy*. Penguin-Harmondsworth.
- Ariely, D. (2008). *Predictably irrational*. Harper Collins.
- Arkonaç, S. A. (1998). *Sosyal psikoloji*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Aronson, E. (2011). *The social animal*. Worth Publishers.

- Aytekin, Y. E. ve Aygün, M. (2016). Finansta yeni bir alan "davranışsal finans". *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(2), 143-156.
- Baack, D. W., Dow, D., Parente, R. ve Bacon, D. R. (2015). Confirmation bias in individual-level perceptions of psychic distance: An experimental investigation. *Journal of International Business Studies*, 46, 938-959.
- Bacon, F. (1620/2014). *Novum organum*. P. F. Collier & Son MCMII.
- Bağış, M. (2021). A research on the cognitive and behavioral foundations of strategic management: 1995-2020. *Ege Akademik Bakış*, 21(3), 163-180.
- Barak, O. (2006). *Hisse senedi piyasalarında anomaliler ve bunları açıklamak üzere geliştirilen davranışsal finans modelleri-imkb'de bir uygulama-*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi.
- Barbour, R. S. (2013). *Introducing qualitative research: A student's guide*. Sage Publication Inc.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barnes, J. H. (1984). Cognitive biases and their impact on strategic planning. *Strategic Maangement Journal*, 5, 129-137.
- Baron, J. (2007). *Thinking and deciding* (4. Baskı). Cambridge University Press.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L. ve Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action and organizational renewal. *Strategic management journal*, 13(1), 15-36.
- Basel, J. S. ve Brühl, R. (2013). Rationality and dual process models of reasoning in managerial cognition and decision making. *European Management Journal*, 745-754.
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis: Practical strategies*. Sage Publication Inc.
- Bazerman, M. H. (1994). *Judgment in managerial decision making*. Wiley.
- Bergen, C. W. ve Bressler, M. S. (2018). Confirmation bias in entrepreneurship. *Journal of Management Policy and Practice*, 19(3), 74-84.
- Braybrooke, D. ve Lindblom, C. E. (1963). *A strategy of decision; policy evaluation as a social process*. Free Press of Glencoe.
- Burlet, R. J., Astley, W. G., Hickson, D. J., Mallory, G. ve Wilson, D. C. (2016). Strategic decision making: Concepts of content and process. *International Studies of Management & Organization*, 9(4), 5-36.
- Buyl, T., Boone, C. ve Matthyssens, P. (2011). Upper echelons research and managerial cognition. *Strategic Organization*, 240-246.

- Cabantous, L. ve Gond, J.-P. (2011). Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's éternel retour. *Organization Science*, 22(3), 573-586.
- Caelli, K., Ray, L. ve Mill, J. (2003). 'Clear as mud': Toward greater clarity in generic qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(2), 1-13.
- Camerer, C. (1995). Individual decision making . J. H. Kagel ve A. E. Roth (Ed.), *Handbook of experimental economics* içinde (ss. 587-703). Princeton University Press.
- Cerar, J., Decreton, B. ve Nell, P. C. (2023). What's in a name? How senior managers use name-based heuristics to allocate financial resources in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 60(5), 1147-1177.
- Ceric, A. ve Holland, P. (2019). The role of cognitive biases in anticipating and responding to cyberattacks. *Information Technology & People*, 32(1), 171-188.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. The M.I.T. Press.
- Chapman, G. B. ve Jhonson, E. C. (1999). Anchoring, activation, and the construction of values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(2), 115-153.
- Chen, J. Q. ve Lee, S. M. (2003). An exploratory cognitive DSS for strategic decision making. *Decision support systems*, 36(2), 147-160.
- Cherry, K. (2019). *The role of a schema in psychology*. Very Well Mind.
- Child, J., Elbanna, S. ve Rodrigues, Suzana. (2010). The political aspects of strategic decision making. P. C. Nutt ve D. C. Wilson (Ed.), *Handbook of decision making* içinde (ss. 105-137). Wiley.
- Cho, T. S. ve Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organizational Science*, 17(4), 453-469.
- Cohen, B. J. (1996). Is expected utility theory normative for medical decision making? *Medical Decision Making*, 16(1), 1-6.
- Cohen, M. D., March, J. G. ve Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* , 1-25.
- Colman A. M. (2006). *A dictionary of psychology*. Oxford University Press.
- Cools, E. ve Broeck, H. V. (2008). Cognitive styles and managerial behaviour: A qualitative study. *Education + Training*, 50(2), 103-114.
- Corner, P. D., Kinicki, A. J. ve Keats, B. W. (1994). Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice. *Organization Science*, 5(3), 294-308.
- Creswell, J. W. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). (S. B. Demir ve M. Bütün, Çev.). Siyasal Kitabevi (Orijinal eserin basım tarihi 2016).

- Croft, K. (2014). *The role of heuristic in entrepreneurial decision making*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. University of Pretoria.
- Cyert, R. ve March, J. (2006). Behavioral theory of the firm. J. B. Minner (Ed.), *Organizational behaviour 2: Essential theories of process and structure* içinde, (ss. 60-76). M. E. Sharp.
- Das, T. K. ve Teng, B.S. (1999). Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. *Journal of Management Studies*, 757-778.
- Daft, R. (2003). *Management*. South-Western Inc.
- De Wit, B. (2017). *Strategy: An international perspective*. Cengage Learning EMEA.
- Dessler, G. (2004). *Management: Principles and practices for tomorrow's leaders*. Pearson/Prentice Hall.
- Delbecq, A. L. (1967). The management of decision-making within the firm: three strategies for three types of decision-making. *Academy of Management*, 10(4), 329-339.
- Dhami, M. K. ve Harries, C. (2009). Information search in heuristic decision making. *Applied Cognitive Psychology*, 24(4), 571-586.
- Dikmen, İ., Budayan, C., Birgönül, M. T. ve Hayat, E. (2018). Effects of risk attitude and controllability assumption on risk ratings: Observational study on international construction project risk assessment. *Journal of Management in Engineering*, 34(6), 04018037.
- Doğan, M. (2021). Yapay zeka ve özgür irade: Yapay özgür iradenin imkanı. *TRT Akademi*, 6(13), 788-811.
- Drucker, P. (1996). *Yönetim uygulaması*. (E.S. Yarmalı, Çev.). İnkılap Kitabevi.
- Eggers, J. P. ve Kaplan, S. (2009). Cognition and renewal: Comparing ceo and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, 20(2), 461-477.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. ve Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(2), 17-37.
- Eisner, E. W. (2021). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. Teachers College Press.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Review*, 8(1), 1-20.

- Elbanna, S., Thanos, I. C. ve Papadakis, V. M. (2014). Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making. *Journal of Strategy and Management*, 7(3), 226-250.
- Emsan, A. (2007). Karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 212-224.
- Encyclopaedia Britannica. (2022, Mayıs 5). *The britannica dictionary*. <https://www.britannica.com/dictionary> adresinden 05 Mayıs 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Ertem, M. (2017). *Stratejik karar sürecinde rekabet üstünlüğünün kaynakları olarak kültürel değer ve inançlar üzerine bir gömülü teori araştırması*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Düzce Üniversitesi.
- Eser, R. ve Toigonbaeva, D. (2011). Psikoloji ve iktisadın birleşimi olarak davranışsal iktisat. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 287-321.
- Etzioni, A. (1988). Normative-affective factors: Toward a new decision-making model. *Journal of Economic Psychology*, 9, 125-150.
- Fardal, H. ve Sornes, J. O. (2008). Is strategic decision-making: A garbage can view. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 5, 553-569.
- Fellner, G. (2009). Illusion of control as a source of poor diversification: Experimental evidence. *The Journal of Behavioral Finance*, 10, 55-67.
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research: The sage qualitative research kit*. SAGE.
- Fidan, N. (1996). *Okulda öğrenme ve öğretme*. Alkım Yayınları.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership top executives and their effects on organizations*. West Publishing.
- Fishburn, P. C. (1981). Subjective expected utility: A review of normative theories . *Theory and Decision*, 13(2), 139-199.
- Fiske, S. T. ve Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. Mcgraw-Hill Book Company.
- Garud, R. ve Rappa, M. A. (1994). A socio-cognitive model of technology evolution: The case of cochlear implants. *Organization Science*, 5(3), 344-362.
- Giesen, M. O. ve Radford, K. J. (1983). Strategy and tactics: A new model for organizational decision making. *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 21(1), 52-60.
- Gigerenzer, G., Todd, P. M. ve ABC Research Group. (2000). *Simple heuristics that make us smart*. Oxford University Press.

- Goodhew, G. W., Cammock, P. A. ve Hamilton, R. T. (2005). Manager's cognitive maps and intra-organisational performance differences. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 124-136.
- Gowda, M. V. (1999). Heuristics, biases and regulation of risk. *Policy Sciences*, 59-78.
- Göl, E. (2018). *Yükseköğretimde örgüt kültürü ile yönetsel karar verme stillerinin ilişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Guba, E. G. ve Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*. 30(1), 233-252.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J. ve Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of management review*, 39(4), 463-487.
- Haley, U. C. ve Stumpf, S. A. (1989). Cognitive trails in strategic decision making: Linking theories of personalities and cognitions. *Journal of Management Studies*, 477-497.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 193-206.
- Harris, R. (1998, 2 Temmuz). *VirtualSalt*. <http://www.virtualsalt.com/introduction-to-decision-making-part-1/> adresinden 11.01.2022 tarihinde alınmıştır.
- Harrison, E. F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decision*, 34(1), 46-53.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Hayibor, S. ve Wasieleski, D. M. (2009). Effects of the use of the availability heuristic on ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 84, 151-165.
- Hergovich, A., Schott, R. ve Burger, C. (2010). Biased evaluation of abstracts depending on topic and conclusion: Further evidence of a confirmation bias within scientific psychology. *Current Psychology*, 29, 188-209.
- Hickson, D. J. (1987). Decision-making at the top of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 165-192.
- Hitt, M. A. ve Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12, 325-351.
- Hodgkinson, G. P. ve Johnson, G. (1994). Exploring the mental models of competitive strategists: The case for a processual approach. *Journal of Management Studies*, 31(4), 525-552.

- Hofer, C. W. ve Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing.
- Hogan, R. (2009). *Kişilik ve kurumların kaderi*. (S.Y. Kölay, Çev.). Remzi Kitabevi.
- Hogarth, R. M. (1980). *Judgment and choice: The psychology of decision*. John Wiley.
- Hogarth, R. M. ve Makridakis, S. (1981). The value of decision making in a complex environment: Anexperimental approach. *Management Science*, 27, 93-107.
- Huff, A. S. (1990). *Mapping strategic thought*. Wiley.
- Huff, A. S. H. (2005). Managerial and organizational cognition: Islands and coherence. K. G. Smith ve M. A Hitt (Ed.). *Great minds in management: The process of theory development* içinde (ss. 331-355), Oxford University Press.
- İnce, H., İmamoğlu, S. E., İmamoğlu, S. Z. (2021). Yapay zeka uygulamalarının karar verme üzerine etkileri: Kavramsal bir çalışma. *International Review of Economics and Management*, 9(1), 50-63.
- Johnson, D. R. ve Hoopes, D. G. (2003). Managerial cognition, sunk costs and the evolution of industry structure. *Strategic management journal*, 24(10), 1057-1068.
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy* (7. Baskı). Prentice Hall.
- Jones, G. R. (2003). *Organizational theory, design and change* (4. Baskı). Pearson.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2008). *Günümüzde insan ve insanlar*. Evrim Yayınevi.
- Kahlke, R. M. (2014). Generic qualitative approaches: Pitfalls and benefits of methodological mixology. *International Journal of Qualitative Methods*, 13, 37-52.
- Kahneman, D. (2011). *Hızlı ve yavaş düşünme*. (O.Ç Deniztekin ve F.N. Deniztekin, Çev.). Varlık Yayınları.
- Kahneman, D. ve Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kahneman, D., Slovic, P. ve Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Canbridge University Press.
- Kahyaoğlu, M. B. ve Ülkü, S. (2012). Temsililik hevristikinin algılanan risk üzerindeki etkisi: İMKB bireysel hisse senedi yatırımcıları üzerine bir uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 53-59.
- Kakutani M. (2018). *Hakikatin ölümü trump çağında yalancılık sanatı*. (C. Mizrahi, Çev.). Doğan Kitap.

- Kanlıoğlu, M. B. (2019). İktisatta yeni bir yaklaşım: Davranışsal iktisat. *Uluslararası Bankacılık, Ekonomi ve Yönetim Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 103-116.
- Kaplan, S. (2011). Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 48(3), 665-695.
- Kaplan, S., Murray, F. ve Henderson, R. (2003). Discontinuities and senior management: Assessing the role of recognition in pharmaceutical firms response to biotechnology. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 203-233.
- Karakaş, S. (2022, 21 Mayıs). *Prof. Dr. Sirel Karakaş psikoloji sözlüğü*, Prof. Dr. Sirel Karakaş Psikoloji Sözlüğü: Bilgisayar Programı ve Veri Tabanı. <https://www.psikolojisozlugu.com/confirmation-bias-dogrulama-yanlilik> adresinden 21.05.2022 tarihinde alınmıştır.
- Karakaş, S. ve Karakaş, H. M. (2000). Yönetici işlevlerinin ayrıştırılmasında multidisipliner yaklaşım: Bilişsel psikolojiden nöroradyolojiye. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 215-227.
- Karamustafa, E. Y. ve Arsan, B. (2019). Gelecekte Karar vericiler kim olacak? insan mı yapay zeka mı? S. Erdoğan, D. Ç. Yıldırım ve A. Gedikli. (Ed.). *Uluslararası yönetim, ekonomi ve politika kongresi 2019 bahar tam metin bildiriler kitabı* içinde (ss. 215-222). Pazıl Reklam, Danışmanlık, Matbaa ve Organizasyon.
- Karavardar, A. ve Karavardar, G. (2017). Denetim kararlarını etkileyen bilişsel önyargılar. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 26-48.
- Kavurmacı, C. ve Altıntaş, F. Ç. (2017). Stratejik karar verme sürecine bilişsel yaklaşım: üst kademe yöneticiler üzerine nitel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 91-113.
- Kırışık, F. ve Sezer, Ö. (2015). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu politikası oluşturma sürecindeki rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 199-215.
- Kiraz, E. (2020). Sosyal medyada sahte haberin yayılmasında kullanıcı faktörü. *İNİF E-Dergi*, 5(1), 9-24.
- Kirman, M. A. (2013). Rasyonel seçim kuramı. *KSÜ İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 22, 66-98.
- Koçaslan, G. (2011). *Risk altında karar almada neoklasik ve alternatif yaklaşımlar: Kayıplar alanında risk tavırlarına ilişkin davranışsal bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (17. Baskı). Beta Yayınevi.
- Korte, R. F. (2003). Biases in decision making and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(4), 440-457.

- Kulikowski, K. (2022). Cognitive biases policy (CBP) in performance improvements - the example of benchmarking. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1297-1311.
- Kuşseven, A. (2022). *Devlette Davranışsal kamu politikalarının ortaya çıkışı ve gelişim süreci: Türkiye örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi.
- Kuyucular, Y. (2020). *Bireysel yatırımcılarda risk toleransı ve aşırı güven kavramının karşılaştırılmalı olarak incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi) Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Kuzgun, Y. (1992). Karar stratejileri ölçeği: Geliştirilmesi ve standardizasyonu. VII. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, 161, 170.
- Küçüksucu, M., Konya, S. ve Karaçor, Z. (2017). Davranışsal İktisat ekseninde iktisatta psikolojik arka plan. 2. *International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS)*, (s. 253-283). Sarajevo / Bosnia Herzegovina.
- Lant, T. K., ve Baum, J. A. (1995). Cognitive sources of socially constructed competitive groups: Examples from the manhattan hotel industry. *The institutional construction of organizations*, 15, 38.
- Lather, P. (1993). Fertile obsession: Validity after poststructuralism. *The Sociological Quarterly*, 34(4), 673-693.
- LeCompte, M. D. ve Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60.
- Lee D., P. Newman ve R. Price. (1999). *Decision making in organisations*. Pearson Education Limited.
- Lengwiler, Y. (2009). The origins of expected utility theory. W. Hafner ve H. Zimmermann (Ed.), *Vinzenz bronzin's option pricing models: Exposition and appraisal* içinde (ss. 535-545). Springer.
- Lilienfeld, S. O. (2017). Psychology's replication crisis and the grant culture: Righting the ship. perspectives on psychological science, *Perspectives on Psychological Science*, 12(4), 660-664.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Louis, M. R. ve Sutton, R. I. (1991). Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking. *Human Relations*, 44(1), 55-76.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1995). Simplicity as a strategy-making process: The effects of stage of organizational development and environment on performance. *Academy of Management Journal*, 1386-1407.

- Lune, H. ve Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. (9. Baskı). Pearson.
- Lyles, M. A. ve Mitroff, I. I. (1980). Organizational problem formulation: An empirical study. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 102-119.
- Lyles, M. A. ve Thomas, H. (1988). Strategic problem formulation: Biases and assumptions embedded in alternative decision making models. *Journal of Management Studies*, 131-145.
- Maitland, E. ve Sammartino, A. (2015). Managerial cognition and internalization. *Journal of International Business Studies*, 733-760.
- Marcel, J. J., Barr, P. S. ve Duhaime, I. M. (2010). The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, 32, 115-138.
- March, J. G. ve Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418.
- Maule, A. J., Hodgkinson, G. P. ve Bown, N. J. (2003). Cognitive mapping of causal reasoning in strategic decision making. D. Hardman ve L. Macchi (Ed.), *Thinking: Psychological perspectives on reasoning, judgment and decision making* içinde (ss. 253-272). John Wiley & Sons.
- Mason, R. O. ve Mitroff, I. I. (1981). *Challenging strategic planning assumptions*. Wiley.
- Mazzolini, R. (1981). How strategic decisions are made. *Long Range Planning*, 14(3), 85-96.
- McElhinney, D. ve Proctor, T. (2005). Concept of entrapment and decision-making. *Management Decision*, 43(2), 189-202.
- McLaughlin, D. J. (1995). Strengthening executive decision making. *Human Resource Management*, 34(3), 443-461.
- Meindl, J. R., Stubbart, C. ve Porac, J. F. (1994). Cognition within and between organizations: Five key questions. *Organization Science*, 5(3), 289-293.
- Meissner, P. ve Wulf, T. (2016). Debiasing illusion of control in individual judgment: The role of internal and external advice seeking. *Review of Managerial Science*, 10(2), 245-263.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan, Çev.) Nobel Yayinevi (Orijinal eserin basım tarihi 2013).
- Merriam, S. B. ve Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. 4. Baskı. Jossey-Bass.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 934-948.

- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning . *Harvard Business Review*, 107-114.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 465-499.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberates and emergent. *Strategic Management Journal* , 257-272.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Nadkarni, S. ve Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition and strategic action: An integrated view. *Strategic Management Journal*, 29, 1395-1427.
- Nadkarni, S. ve Narayanan, V. K. (2007). The evolution of collective strategy frames in high-and low-velocity industries. *Organization Science*, 18(4), 688-710.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J. ve Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, 305-351.
- Nas, S. (2006). *Gemi operasyonlarının yönetiminde kaptanın bireysel karar verme süreci analizi ve bütünleşik bir model uygulaması*. (Yayımlanmamış doktora tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175-220.
- Nofsinger, J. R. (2011). *Investment madness: How psychology affects your investing...and what to do about it*. Prentice Hall.
- Ohmae, K. (1991). *The mind of the strategiest: The art of japanese business*. McGraw-Hill.
- Okay, İ. ve Bal, F. (2021). Kognitif sistem, yapay zeka ve insan ilişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(50), 92-103.
- O'Neill, J. W., Beauvais, L. L., ve Scholl, R. W. (2004). Strategic issues and determinant factors of an interorganizational macroculture in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(4), 483-506.
- Öncel, M. U. (2021). *Stratejik kararların iş tatmini, çalışan motivasyonu ve karlılık üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi) Maltepe Üniversitesi.
- Öz, E. ve Baykoç, Ö. F. (2004). Tedarikçi seçimi problemine karar teorisi destekli uzman sistem yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 275-286.
- Öztopçu, A. (2019). Davranış ve ekonomik karar verme ilişkisi. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 364-376.

- Pachur, T., Hertwig, R. ve Steinmann F. (2012). How do people judge risks: Availability heuristic, affect heuristic or both? *Journal of Experimental Psychology*, 18(3), 314-330.
- Pailer, M. K. ve Yıldız, B. (2021). *Davranışsal finansın temel psikolojik eğilimleri ve z kuşağı*. İksad Publishing House.
- Peteraf, M. ve Shanley, M. (1997). Getting to know you: A theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18(1), 165-186.
- Peters, U. (2018). Implicit bias, ideological bias and epistemic risks in philosophy. *Mind & Language*, 34, 393-419.
- Peters, U. (2022). What is the function of confirmation bias?. *Erkenntnis*, 87(3), 1351-1376.
- Pettigrew, A. M. (2009). *The politics of organizational decision-making*. Tavistock.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman Publishing.
- Porac, J. F. ve Thomas, H. (1994). Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city. *Journal of Applied Psychology*, 54-66.
- Porac, J. F. ve Thomas, H. (2002). Managing cognition and strategy: Issues, trends and future directions. A. M. Pettigrew, R. Whittington ve H. Thomas (Ed.). *Handbook of strategy and management* içinde (ss. 2-31), SAGE Publications Ltd.
- Porac, J. F., Thomas, H. ve Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397-416.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Powell, T. C., Lovallo, D. ve Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 1369-1386.
- Priem, R. L. (1994). Executive judgement, organizational congruence and firm performance. *Organization Science*, 5(3), 421-437.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Richard D. Irwin-Homewood.
- Rabin, M. (1998). Psychology and economics. *Journal of Economic Literature*, 36(1), 11-46.
- Rapley, T. (2014). Sampling strategies in qualitative research. U. Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative data analysis* içinde (ss. 49-78). SAGE.

- Reger, R. K. ve Huff, A. S. (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14(2), 103-123.
- Reger, R. K. ve Palmer, T. B. (1996). Managerial categorization of competitors: Using old maps to navigate new environments. *Organization Science*, 7(1), 22-39.
- Rentsch, J. R., Heffner, T. S. ve Duffy, L. T. (1994). What you know is what you get from experience: Team experience related to teamwork schemas. *Group & Organization Management*, 19(4), 450-474.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2011). *Management* (11. Baskı). Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Organizational behaviour*. Pearson Education.
- Rosaline, B. (2014). *Introducing qualitative research: A student's guide*. SAGE.
- Sağır, C. (2006). *Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etğin önemi*. (Yayımlanmamış doktora tezi) Trakya Üniversitesi.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publication Inc.
- Salman, M., Khan, B., Khan, S. Z. ve Khan, R. U. (2020). The impact of heuristic availability bias on investment decision-making: Moderated mediation model. *Business Strategy and Development*, 4, 246-257.
- Samioğlu, M. (2020). *Tüketici satın alma karar süreçlerini etkileyen sezgiseller: Marka sadakati eğiliminde bilişsel yanlgıların rolü*. (Yayımlanmamış doktora tezi) İstanbul Üniversitesi.
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 18(2), 179-183.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 73-122.
- Schneider, S. C. ve Angelmar, R. (1993). Cognition in organizational analysis: Who's minding the store?. *Organization studies*, 14(3), 347-374.
- Schoemaker, P. J. (1982). The expected utility model: Its variants, purposes, evidence and limitations. *Journal of Economic Literature*, 20(2), 529-563.
- Schwartz, B., Ben-Haim, Y. ve Dacso, C. (2010). What makes a good decision? Robust satisficing as a normative standart of rational decision making. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(2), 209-227.
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 111-128.

- Schwenk, C. H. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making . *Journal of Management Studies*, 41-55.
- Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 475-493.
- Schwenk, C. R. ve Cosier, R. A. (1980). Effects of the expert, devil's advocate and dialectical inquiry methods on prediction performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 409-424.
- Secchi, D. (2011). *Extendable rationality: Understanding decision making in organizations*. Springer-Verlag.
- Sever, E., Çetiner, M. ve Paksoy, M. (2020). Bireysel yatırım kararları ile davranışsal finans eğilimlerinin ilişkisi: İmalat ve hizmet sektörlerinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (2), 9-40.
- Sezer, D. ve Demir, S. (2015). Yatırımcıların finansal okuryazarlık ve bilişsel yetenek düzeylerinin psikolojik yanılsamalar ile ilişkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (66), 69-88.
- Shah, A. K. ve Oppenheimer, D. M. (2008). Heuristics made easy: An effort-reduction framework. *Psychological Bulletin*, 134(2), 207-222.
- Sharfman, M. P., Dean, J. W. ve Bartkoski, N. N. (1992). The limits of political behavior in strategic decision making. *Unpublished Manuscript*, University of Oklahoma.
- Shrivastava, P. ve Grant, J. H. (1985). Empirically derived models of strategic decision making processes. *Strategic Management Journal*, 97-113.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*. Prentice Hall.
- Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Reviews* 41, 1-19.
- Smith, K. G. ve Hitt, M. A. (2005). *Great minds in management: The process of theory development*. OUP Oxford.
- Statbuck, W. (2006). *The production of knowledge: The challenges of social science research*. Oxford University Press.
- Steinbruner, J. D. (1974). *The cybernetic theory of decision*. Princeton University Press.
- Şencan, İ. (2020). *Haber okuryazarlığı programı: İçerik tasarımı ve etkililiğinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi.
- Şenkesen, E. (2009). *Davranışsal finans ve yatırımcı duyarlılığının tahvil verimi üzerindeki etkisi: İMKB tahvil ve bono piyasasında bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi.

- Şimşek, N. O. ve Akgün, A. E. (2019). Stratejik karar verme sürecinde sezginin önemi: Kavramsal bir çalışma. *BMIJ*, 7(4), 1641-1656.
- Taş, A. ve Boztoprak, H. (2012). Karar modelleri çerçevesinde türk firmalarının stratejik araç tercihlerinin incelenmesi: Dilovası ve Sakarya 1 nolu organize sanayii bölgelerindeki işletmeler üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 291-318.
- Tekin, B. (2016). Beklenen fayda ve beklenti teorileri bağlamında geleneksel finans - davranışsal finans ayrımı. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 2(4), 75-107.
- Tekin, B. (2018). Bilişsel önyargı ve hevristik bağlamında finansın insani boyutu olarak "davranışsal finans": Bir literatür incelemesi ve derleme çalışması. *International Journal of Human Studies*, 1(2), 131-156.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill.
- Tozlu, A. (2016). Karar verme yaklaşımları üzerinde herbert simon hegemonyası. *Sayıştay Dergisi*, (102), 27-45.
- Tversky, A. ve Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, (5), 207-232.
- Tversky, A. ve Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 1124-1131.
- Tversky, A. ve Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *Journal of Business*, 51(4), 251-278.
- Ullah, S. (2015). An empirical study of illusion of control and self-serving attribution bias, impact on investor's decision making: Moderating role of financial literacy. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(19), 109-118.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2020). *İşletmelerde stratejik yönetim* (10. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Üngüren, E. (2011). *Psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri ve örgütsel sonuçlara yansımaları*. (Yayımlanmamış doktora tezi) Akdeniz Üniversitesi.
- Von Neumann, J. ve Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *School of Business Administration*, 280-321.
- Wang, Y. ve Ruhe, G. (2007). The cognitive process of decision making. *Int'l Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73-85.
- West, G. P. (2007). Collective cognition: When entrepreneurial teams, not individuals, make decisions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 77-102.

- Whittemore, R., Chase, S. K. ve Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522-537.
- Wigna, S. D. (2009). Psychology and economics: Evidence from the field. *Journal Economic Literature*, 47(2), 315-372.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Young, J. E., Klosko, J. S. ve Weishaar, M. E. (2003). *Schema therapy: A practitioner's guide*. Guilford Press.
- Yücel, E. ve Çizel, B. (2018). Bilişsel uyumsuzluk teorisi üzerine kavramsal bir inceleme: Satın alma perspektifi. *Journal of Yasar University*, 13(50), 150-163
- Zajonc, R. B. (1992). Cognition and communication in social-psychological perspective. *Unpublished Manuscript*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan.

EKLER

Ek 1. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu

1. Kendinizi biraz tanıtır mısınız?
 - Bu göreve gelene kadar hangi pozisyonlarda çalıştınız?
 - Mevcut pozisyonunuzu ve rolünüzü açıkla mısınız? Görev ve sorumluluklarınız nelerdir?
2. Farklı seçenekler arasından tercih yapmanız gerektiğinde nasıl davranırsınız?
3. Karar vermede sezgilerin önemli olduğunu düşünür müsünüz/önemi hakkında bilgi verir misiniz?
4. Peki ya siz karar verirken sezgilerinize güvenir misiniz?
5. Son dönemde işletmenizin geleceğini etkileyeceğini düşündüğünüz ne tür kararlar aldınız?
 - Bu karar alma sürecini bize anlatır mısınız?
 - O dönem hangi koşullar etkiliydi? Nasıl bir ortam vardı?
 - Ekip olarak verilen bir karar mıydı? Kararı siz mi yapılandırdınız?
 - Bu kararın yerine daha iyi bir seçeneğin olabileceğini hiç düşündünüz mü?
6. Karar anını şöyle bir düşünün. Zihninizde bu kararı almanızı kolaylaştıran, size yardımcı olan herhangi bir şey var mıydı?
 - Başlangıç noktanız neresi olmuştu?
 - Bu kararı verebilmek için yeterince bilgiye sahip miydiniz? Yeterince veriyi toplama ve düşünme fırsatınız olmuş muydu?
 - Geçmişteki benzer olayların nasıl çözümlendiği/geçmişteki benzer olayları çözümleme süreciniz zihninizde canlandı mı?
7. Karar vere vere artık kestirme yolları kullandığınız oluyor mu?
 - Rutin kararlarda da aynı süreci işletir misiniz?
8. Bu kararınızın ortaya çıkaracağı riskler olsaydı nasıl karar verirdiniz?
9. İşletmenizle ilgili almış olduğunuz ve başarısızlıkla sonuçlanan bir karar örneği verebilir misiniz?
 - İşletmeniz üzerinde nasıl bir etkisi olmuştu?
 - Geriye dönme şansınız olsa bununla ilgili neyi farklı yapardınız?

TAKİP ve SONDAJ SORULARI:

- Bu konuyu biraz daha açabilir misiniz?
- Daha sonra ne oldu?
- Bu durumda ne yaptınız?
- Sizi bunu yapmaya sevk eden şey neydi?
- Bu nasıl bir şeydi?



Ek 2. Etik Kurul Onay Belgesi



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-252435
Konu : 58/01 Barış DÖNMEZ

08.06.2023

Sayın Barış DÖNMEZ

İlgi : 30.05.2023 tarihli ve E-000-0 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 07.06.2023 tarihli ve 58 sayılı toplantısında alınan "01" nolu karar ile Barış DÖNMEZ'in başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSRKFPM21U Pin Kodu : 07172

Belge Takip Adresi : <https://mkiye.gov.tr/ebd?ak=5783&aD=BSRKFPM21U&aS=252435>

Adres:Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:

sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr

Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31

e-Posta:ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ:www.sakarya.edu.tr

Bülna için: Hanife Bobacan

Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



KARAR

1. Barış DÖNMEZ'in " Sağlık İşletmelerinde Strateji Oluşturma Süreci: Yöneticilerin Bilişsel Özellikleri Üzerine Bir Araştırma " başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda; Barış DÖNMEZ'in " Sağlık İşletmelerinde Strateji Oluşturma Süreci: Yöneticilerin Bilişsel Özellikleri Üzerine Bir Araştırma " başlıklı çalışmasının Etik açıdan **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Barış DÖNMEZ

ÖĞRENİM DURUMU

Öğrenim Derecesi	Öğrenim Yeri	Öğrenim Yılı
Doktora	Sakarya Üniversitesi / İşletme Enstitüsü / Sağlık Yönetimi	2018-2024
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Sağlık Yönetimi	2014-2017
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Fakültesi / Sağlık Yönetimi	2010-2014
Lise	Hüseyin Özbuğday Lisesi	2006-2010

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2021-...	Focussan Metal San. Tic. A.Ş.	İdari işler Yöneticisi
2017-2021	Altınbaş Üniversitesi	Öğretim Görevlisi

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

Dönmez, B. ve Yıldırım, M. (2024). Stratejik düşünme kavramını bilişsel açıdan ele alan çalışmaların bibliyometrik analizi. *Sosyal Mucit Academic Review*, 5(2), 172-194.

Dönmez, B., Sarıçoban, S. ve Ulusoy H. (2024). Sağlık çalışanlarında covid- 19 korkusu, aşırı iş yükü ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: Tanımlayıcı bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(1), 361-369.