

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
HASTANE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME
TARZLARINA GÖRE ÖRGÜT ÇEVRESİ ALGILARINA
İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Mohanad BADOUR

Tez Danışmanı

Pro.Dr.Dilaver TENGİLİMOĞLU

Ankara – 2013

ONAY

Mohanad BADOOR tarafından hazırlanan "Hastane Yöneticilerinin Karar Verme Tarzlarına Göre Örgüt Çevresi Algılarına İlişkin Bir Alan Araştırması" başlıklı bu çalışma 8/11/2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme/Hastane İşletmeciliği Bilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



[Pro.Dr,Dilaver Tengilimoğlu](Başkan)



[Yrd. Doç, Aykut Göksel]



[Yrd.Doç, Ece Konaklıoğlu]

ÖZET

BADOUR, Mohanad. Hastane Yöneticilerinin Karar Verme Tarzlarına Göre Örgüt Çevresi Algılarına İlişkin Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Karar verme, alternatifler arasından en iyi seçeneği tercih etmek olarak tanımlanabilir. Her gün farklı konularla ilgili farklı alternatiflerle karşılaşırız ve bu alternatiflerden birini seçerek karar veririz. Literatürde farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmış birçok farklı karar verme stili vardır.

Günümüz yöneticileri değişen dinamik bir ortamda çok çeşitli kararlar almaktadırlar. Bu kararların rasyonel ve doğru olması yöneticilerin karar verme sürecinde etkileyen faktörler hakkında çeşitli ve güvenli bilgilerle donatılmasına bağlıdır. Günümüz işletmeleri karar verme süreçlerinde faaliyetlerini etkileyecek çok çeşitli değişken ve parametreleri göz önüne almak zorundadırlar.

Bu çalışmada, hastanelerde yöneticilerin karar verme sürecinde örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisini belirlenmeye çalışılmış .bu faktörler ve hastanelerde yönetsel karar verme süreci ilişkisi bağlamında incelenmiştir. Türkiyede sağlık sektöründe faaliyet gösteren 36 hastaneden toplanan veriler, SPSS 16 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilip, karar verme süreci ile çevresel ve örgütsel faktörler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonuca ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler

1. Hastaneler
2. Karar Verme Süreci
3. Yönetsel Karar
4. Örgütsel ve Çevresel Faktörler

ABSTRACT

BADOUR, Mohanad. Perceptions of Organizational Environment According To The Hospital Managers' Decision-Making Styles

A Field research, Master Thesis, Ankara, 2013.

Decision making can be defined as, choosing the best option between alternatives. Everyday, we meet different alternatives about different topics and we make a decision by choosing one of these alternatives.

There are lots of different decision making styles that are defined by different researchers in literature Today's administrators have been taking various decisions in changing dynamic environment. That these decisions are rational and accurate is up to the fact that administrators should be equipped with various and dependable data about the factors that influence the managerial Decision Making Process .

Today's establishments have to take the different variabilities and parameter which will affect the facilities in the process of taking decision into the consideration.

In our this study we tried to identify organizational and environmental factors related to managerial decision making process and examined the relationship among those factors and managerial decision making process in the hospitals Survey is conducted on 36 hospital operating in health industry in Turkey and data are analyzed thorough the SPSS 16 statistical packet and and conclude that there is a relationship between environmental, organizational factors and decision making process.

Key Words

1. Hospitals
2. Decision Making Process
3. Managerial Decision
4. Organizational and Environmental Factors

ÖNSÖZ

Bu çalışmada hastanelerde çalışan yöneticilerin karar verme tarzlarına Göre Örgüt Çevresi ve örgütsel faktörlerin neler olduğu nasıl etkilediği ve hangi faktörler daha etkili olduğu incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma için beni yönlendiren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile yardımcı olan, üstümde büyük emeği olan değerli Danışman Hocam Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU'ne teşekkürlerimi sunarım. Tezimin her aşamasında beni yalnız bırakmayan aileme sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Mohanad BADOUR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar	viii
ŞEKİLLER	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR VE YÖNETİMDE KARAR VERME

1.1. KARAR VE KARAR VERME KAVRAMI.....	3
1.2.YÖNETSEL KARAR VERME.....	5
1.3. YÖNETSEL KARAR ÇEŞİTLERİ.....	7
1.3.1.Hiyerarşik Yapılanmaya Göre Kararlar.....	8
1.3.2.Kapsadıkları Süreye Göre Kararlar.....	8
1.3.3.İlgili Oldukları İşletme Fonksiyonuna Göre Kararlar.....	8
1.3.4.Kullanılan Yöntem ve Bilginin Kaynağına Göre Kararlar.....	9
1.3.5.Dayandıkları Bilgi Derecesi Açısından Kararlar	9
1.3.6.Kapsam ve Önemlerine Göre Kararlar	9
1.3.7.Karar Veren Organ Açısından Kararlar	9
1.3.8.Karar Verenin Örgütteki Yerine Göre Kararlar.....	10
1.3.9.Önem Derecelerine Göre Kararlar	10
1.3.10.Örgütsel Yaşam Döngüsüne Göre Kararlar	10
1.3.11.Kuruluş evresine Nitelikleri Açısından Kararlar	10
1.4.KARAR VERME FAALİYETİNİN ÖZELLİKLERİ	11
1.4.1.Karar Verme İşlemi Öngörüye Dayanır.....	11
1.4.2.Karar Verme Psikolojik ve Maddi Güçlükler Taşır	11
1.4.3.Karar Süreci Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır.....	12
1.4.4.Karar Bir Tür Plandır ve Geleceği Görebilmeye Dayanır.....	12
1.4.5.Karar Belli Bir Davranış Otoriteyi Gerektirir.....	12
1.4.6.Karar Alternatif Giderler Doğurur.....	13

1.4.7.Karar Süreci Bir Sorun Çözme Sürecidir.....	13
1.4.8. Kararın Verilmesi Bir Zaman Süresi Gerektirir.....	13
1.4.9. Kararın Süreci Pahalıdır.....	14
1.5. KARAR VERME DURUMLARI.....	14
1.5.1.Belirlilik Durumunda.....	14
1.5.2.Risk Durumunda.....	15
1.5.3.Belirsizlik Durumunda.....	15
1.5.4.Tam Belirsizlik Durumunda.....	15
1.6.KARAR VERME SÜRECİ.....	15
1.6.1. Amaç Belirleme veya Sorun Tanımlama.....	16
1.6.2. Amaç ve Sorunları İrdeleme / Öncelik Belirleme	17
1.6.3. Alternatif Belirleme	18
1.6.4. Alternatifleri İrdeleme ve Değerleme	19
1.6.5. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma	20
1.7. KARAR VERME MODELERİ.....	21
1.8. KARAR VERME YÖNTEMLERİ.....	23
1.8.1.Geleneksel (Tutucu) Yöntem	26
1.8.2.Yetkiye Dayanma (Otorite) Yöntemi	26
1.8.3.Gerçeği Algılama Yöntemi	26
1.8.4.Bilimsel Yöntem	26
1.9. KARAR VERME TEKNİKLERİ	27
1.9.1.Delphi Tekniği	27

1.9.2.Şeytanın Avukatını Tayin Etme.....	27
1.9.3.Nominal Grup Tekniği	27
1.9.4.Beyin Fırtınası	28
1.9.5.Philips 66 Tekniği	28
1.9.6.Çoklu Oylama Tekniği	28
1.9.7. Sebep Sonuç Diyagramı.....	28
1.9.8. Pareto Analizi.....	29
1.9.9.Puko Analizi	30

İKİNCİ BÖLÜM

ÇEVRESEL FAKTÖRLER

2.1.ÇEVRE KAVRAMI	32
2.2. ÇEVRE BOYUTLARI	33
2.3. ÇEVRE KARMAŞIKLIĞI	36
2.4. ÇEVRE BELİRSİZLİĞİ	37
2.5. ÇEVRESEL DEĞİŞİM HIZI.....	39
2.5.1. Çevresel Değişim Hızı - Karar Verme Süreci İlişkisi.....	40
2.6. ÇEVRESEL KAPASİTE	42
2.6.1. Çevresel Kapasite - Karar Verme Süreci İlişkisi	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

3.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE TANIMI	44
3.2. ÖRGÜTSEL YAPI KAVRAMI VE TANIMI	46
3.2.1. Örgütsel Yapı Temel Unsurları	48
3.2.1.1.Yapısal Unsurlar	48
3.2.1.2.Bağlamsal Unsurlar	50
3.3. ÖRGÜT VE ÇEVRE	51
3.3.1. Dış Çevre.....	52
3.3.2. İç Çevre	52
3.4. MERKEZİLEŞME - ADEMİ MERKEZİLEŞME	53
3.4.1. Merkezileşme/ Ademi Merkezileşme-Karar Verme Süreci İlişkisi.....	56
3.5. FORMELLEŞME	58
3.5.1. Formelleşme - Karar Verme Süreci İlişkisi	60
3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	61
3.6.1. Yenilikçilik Kültürü	64
3.6.2. Örgüt Kültürü - Karar Verme Süreci İlişkisi	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	66
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	66
4.3. PROBLEM.....	66
4.4. SAYILTILAR.....	67
4.5. SINIRLILIKLAR	68
4.6. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	68
4.7. VERİ TOPLAMA ARACI.....	68
4.8. ANALİZLER VE BULGULAR.....	69
4.8.1. Verilerin Analizi.....	69
4.8.2. Tanımlayıcı Analizler.....	69
4.8.3. T Testi Analizi Sonuçları	73
4.8.4. Farklılık Analizi Sonuçları.....	75
4.8.5. Güvenilirlik Analizi.....	79
4.8.6. Korelasyon ve Regresyon Analizleri.....	80
4.9. SONUÇLAR.....	84
4.10. ÖNERİLER.....	85
 KAYNAKÇA	 86
EKLER.....	93

TABLOLAR LİSTESİ

TABLOLAR	SAYFA
Tablo 1.1.Karar Verme Modellerinin Özellikleri	24
Tablo 4.1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerinin Dağılımı.....	70
Tablo 4.2. Hastane Özelliklerine Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçları.....	71
Tablo 4.3. Anket Sorularının Tanımlayıcı Analiz Sonuçları.....	72
Tablo 4.4. Yöneticilerin Karar Verme Tarzlarının Dağılımı.....	73
Tablo 4.5. Cinsiyete Göre Karar Verme Tarzlarına Ait T Testi Sonuçları.....	73
Tablo 4.6. Pozisyona Göre Karar Verme Tarzlarına Ait T Testi Sonuçları.....	74
Tablo 4.7. Karar Verme Tarzları ile Cinsiyet Farklılık Analizi.....	74
Tablo 4.8. Karar Verme Tarzları ile Pozisyon Farklılık Analizi.....	75
Tablo 4.9. Karar Verme Tarzları ile Öğrenim Farklılık Analizi.....	76
Tablo 4.10. Karar Verme Tarzları ile Tecrübe Süresi Farklılık Analizi.....	77
Tablo 4.11. Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri.....	78
Tablo 4.12. Karar Verme Tarzları ile Çevsel Faktörler Korelasyon Katsayıları.....	80
Tablo. 4.13. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi.....	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	SAYFA
Şekil 1.1.Yönetici- Karar Verme İlişkisi	6
Şekil 1.2. Kararların başarısızlık ihtimaline etki eden durumlar	16
Şekil 1.3. Yönetici- Karar Verme İlişkisi	17
Şekil 1.4. Balıkkılçığı Diyagramı	29
Şekil 1.5. Puko Süreci	31
Şekil 2.1. Örgütün Makro ve Mikro Çevre Faktörleri	34
Şekil 3.1. Örgüt Tasarımında Yapısal ve Bağlamsal Unsurlar	48

GİRİŞ

İnsan; devamlı olarak belirsizliklerle, yeni durumlarla ve farklı seçeneklerle karşı karşıyadır. Bu nedenle, şahsî, ailevî, eğitim, iş, devlet hayatı ve dünya meseleleri ile ilgili, önüne çıkan sorun ve faaliyetlerinden dolayı, sürekli muhakeme halinde bulunmakta ve doğru-yanlış bir karar verme durumundadır.

Günümüzün hızla değişen, giderek zorlaşan hayat ve çalışma koşulları, insanları, kurum ya da işletmeleri sürekli olarak "iyi" ve "başarılı" karar vermeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda ayakta kalabilmek, rekabet avantajı kazanmak ve bunu sürdürmek için sağlıklı karar verme bir gereklilik olmaktadır. Geleneksel olarak bir karara ulaşılrken, karar süreci ile ilgili veriler toplanır ve "sezgisel" olarak analiz edilerek sonuca varılmaktadır. Ancak artık bir çok durumda başarılı kararlar verebilmek için alternatif davranış yolları bilimsel karar verme tekniklerinin desteği ile değerlendirilmektedir. Gerçek hayatta karşılaşılan karar problemleri; birden fazla faktörün ve amacın bir arada değerlendirilmek zorunda olması, amaçların genel olarak birbirleri ile çatışmaları, bunlara ulaşma derecelerinin ölçülmesindeki zorluklar, karar durumlarının içerdiği belirsizlikler, karar süreçlerine birden fazla aktörün dahil olması, kararın sonuçlarının bir çok kişiyi ilgilendirmesi ve hayati önem taşıyor olması gibi nedenlerle karmaşık bir yapıdadırlar.

Hayatın her alanında olduğu gibi işletmelerde de her gün çok sayıda karar alınır, işletmenin değişik düzeylerinde alınan kararlar değişik önemler taşır. Bu kararlar, dış çevre değişiklikleri, müşteri taleplerindeki değişiklikler, yeni personel alımı gibi konulara bağlı olarak verilebilir.

Kararlar, duruma göre bireysel olarak veya grup tartışmaları sonunda verilmektedir. Yöneticiler, karar verirken var olan kaynaklarını ve hareket alanlarını, diğer kişi ve birimleri ne şekilde etkileyeceğini gözden uzak tutmazlar. Kaynakları yetersiz bir işletmede her zaman iyi karar verilmeyebilir. Kararların etkinliği istenen sonuçların sağlanmasıyla ilgilidir. Karar verme, belirli bir amaca yönelik olarak eyleme geçmek üzere, var olan veya gerçekleştirilebilecek seçeneklerin belirlenmesi ve bunlardan bir tanesinin tercih edilmesidir. Karar vermede en önemli konu, bireyin veya grubun kendilerini karar verme konumunda görüp görmemesi olarak ifade edilebilir. Birçok durumda karar vermesi gereken kişi, bunun farkında olmayabilir.

Ya da aksi olup, karar vermemesi gerekenler karar vericiler gibi davranabilir. Bazen karar verme aşamalı bir süreci izler. Gruplar, kendi verdikleri kararları üst yönetime bildirerek yönetimin karar vermesini kolaylaştıran bir işlev görürler. Karar verme, sadece mekanik bir şekilde seçenekleri belirleme ve bunlardan bir tanesini seçme süreci olamaz. Konuların doğru yerde, doğru pozisyonda, doğru zamanda ve seçeneklerin araştırmaya dayalı olarak belirlenmesiyle gerçekleşen bir süreçtir. Karar vermede seçeneklerden bir tanesinin seçilmesi de basit bir şekilde gerçekleşmez. Seçme işlemi, her zaman vazgeçilebilecek; diğer üyeleri ikna sürecini gerektirebilecek; geçici nitelikte ve deneme amaçlı; zorla kabul ettirmeye yönelik; ön karar niteliğinde; personelin tepkilerini belirlemeye yönelik, olabilir. İşletmelerde yönetim fonksiyonu ,mal ya da hizmet üretim sürecinde kullanılan kaynakların doğru yönlendirilmesinden sorumludur.İşletmeler ise bilgi-karar-uygulama döngüsü içinde oldukça karmaşık bir yapı göstermektedir (Koçel,1995).

Bütün sektörler gibi sağlık sektöründe karar vermek önemlidir. Sağlık kuruluşları incelendiğinde, yapılarının karmaşıklığı ve uzmanlaşma düzeyinin yüksekliği bu örgütlenmelerin temel özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde sağlık sistemi paydaşlarının beklentileri ve sosyal devlet olma ilkelerinin yerleştirilmesi yönünde gelişmektedir. Beklentilerin karşılanması için sürekli gelişen teknolojinin, bilimsel bilgi birikiminin, verimli bir şekilde, öncelikle insan sağlığını korumak, daha sonra tedavi etmek ve rehabilite etmek gibi alanlara olabildiğince hızlı ve doğru olarak aktarılması gerekmektedir. Sağlık sistemini yönetme sorumluluğunda olanların, bilgi çağının getirdiği yenilikleri kullanmak, sürekli olarak gelişen yeni beklentileri karşılamak için hızla harekete geçip doğru karar alınması gerekmektedir.

Bu çalışma 4 bölümden oluşmaktadır.ilk üç bölümde teorik kavramlara yer verilmiştir. Birinci bölümde yönetsel karar verme anlamı, tiplerini ve karar verme yöntemleri incelemiştir. İkinci ve üçüncü bölümde ise ve karar verme sürecinde etkili olan faktörler özellikle çevresel ve örgütsel faktörlerin etkileri üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde ise ölçüm aracı olarak geliştirilen anket formu, hastanelerde karar verme sürecinde çevresel ve örgütsel faktörler nasıl etkilediğini ve hangisi daha çok etkilediğini ölçmek için hazırlanmıştır. Yukarıda anlatılanlara dayanarak Bu çalışmada hem betimsel ve hemde uygulamalı çalışma teknikleri yer verilmektedir, konuyla ilgili temel teorik çerçeve çizildikten sonra anket uygulama sonuçlarına yer verilmiştir .

1. BÖLÜM

KARAR VE YÖNETİMDE KARAR VERME

Yönetim faaliyetinin özellikleri incelendiğinde, biri karar verme diğeri uygulama olmak üzere iki yön bulunduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi fikir ve yargı oluşturma, ikincisi ise icra terimleriyle ifade edilmektedir. Yönetimi, karar verme faaliyetini esas almak suretiyle inceleyen Simon, karar verme faaliyetinin yönetimin kalbi olduğunu belirtmiştir (Simon,1993:19). Mintzberg'e göre yöneticiler; kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme olmak üzere üç ana başlığa toplanabilecek roller oynamaktadırlar (Mintzberg,1972:106). Yöneticilerin yaptıkları işe hangi açıdan bakılacak olursa olsun, daima ön plana çıkan, bir nevi olmazsa olmaz niteliği taşıyan işleri karar vermektir.

1.1. KARAR VE KARAR VERME KAVRAMI

Kişiler yaşamlarının her safhasında, gerek özel gerekse meslek hayatında sürekli olarak karar vermek zorundadırlar. Karşılaşılan sorunlar çok basit olabildiği gibi bir çok faktörün etkilediği çok karmaşık sorunlar da olabilmektedir (Rue &Byers,2003:68).Yönetici, gerek bir insan olmak gibi genel açıdan, gerek yönetim sürecini başarmak gibi özel açıdan, karar süreci ile çok yakından ilgili olan bir kişidir (Tosun, 1986:2).

Tüm yöneticiler birer karar vericidir. Üstelik yönetici olarak verimlilikleri geçmişte verdikleri doğru kararlar ile ölçülmektedir. Doğru olarak nitelendirilen bu kararlar, yöneticilerin, kendilerine sorunların çözümünde yardımcı olacak doğru çalışanları yada mevcut çalışanları doğru pozisyonlarda çatışma becerilerine bağlıdır (Vroom,1973:66). Yönetim faaliyetlerinde hangi amaçların ön plana alınacağı, hangi fırsatların yaratılacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler çerçevesinde tahsis edileceği ve alınan kararların icrasını kimlerin yürüteceği gibi konulardaki tercihlerin tümü birer karar niteliği taşır (Varoğlu,2000:3).

Karar verme ve sorun çözme terimleri sık sık karıştırılırlar. Dar anlamda karar verme değişik alternatifler arasından seçim yapma sürecidir. sorun ise; standartlardan veya istenilen performanstan sapma olarak tanımlanabilir.

Sorun çözme; sorunu hafifletmek için gerekli hareket ve uygun tepkileri belirleme sürecidir. sorun çözme karar almayı içerir; fakat tüm kararlar sorun içermez. Ancak; neredeyse tüm kararlar; sorun çözmeye veya sorundan uzaklaşmaya yöneliktir (Rue & Byers, 2003:68). Sorunlar, kişileri çözüm bulmaya, başka bir deyişle karar vermeye zorlarlar. Bu yüzden karar verme ve sorun çözme faaliyetleri birbirleriyle birleşme eğilimindedirler (Koçel, 2003:75). Sözlük anlamıyla karar; sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı mantıksal sürecin nihai ürünüdür. Karar verme, ne yapacağımızı bilmediğimiz zaman yaptığımızdır. Karar vermek, seçenekler arasından en büyük değeri sağlayacak olanı tercih etmektedir. Karar verme en yaygın şekliyle etken olan eylemin seçilmesi işlemidir. Ayrıca karar verme, bir amaca varabilmek için mevcut olan ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli hareket tarzlarından en uygun görüneni seçmek, tercih etmektir (Kurt, 2003:7).

İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar bir “seçim”i (tercih) ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim “karar”dır. O halde “seçme, tercih etme tavır koyma, benimseme” ile “karar verme” çok yakından ilgilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder (Koçel, 2003:76).

O halde karar vermeyi en basit şekli ile “seçeneklerden bir tanesinin tercih edilmesi” olarak tanımlayabiliriz. Fakat, seçim karar vermenin büyük kısmı değil; bir parçasıdır (Daft, 2003:272). Karar vermeyi; sorunları ve fırsatları tanıma ve sonuca ulaşma süreci olarak niteler. Karar verme, seçimden önce ve sonra da bir çaba gerektirir. Karar verme; aynı zamanda bir düzenleme, sorun çözme ve kaynak kullanma faaliyetidir (Emri, 2000:23).

Karar verme gerek yönetsel bir işlev gerekse örgütsel bir süreçtir. Karar verme ynetseldir; çünkü yöneticinin genel sorumluluğu karar vermedir. Bu nedenle, bazıları karar verme ile yönetimi eş anlamlı sayar.

Kişilerin yalnızca yönetsel bir ünvana sahip olması onların yönetici olmasına yetmez. Bir kişinin yönetici olup olmadığını anlamak için onun karar verme sorumluluğu olup olmadığına bakmak gerekir (Can, Tuncer, Ayhan, 2002:207). Karar verme diğer yandan, örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar verme bireysel yöneticiyi aşan grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinden soyutlanmış değildir. Karmaşık rgtsel ve yönetsel süreçler akımının odak noktasıdır. Bu nedenle bir karar, gerek yönetsel gerekse örgütsel eylemin odağını oluşturur. Bir yönetici diğer örgütsel işlerini kararlarıyla yerine getirir. Bu kararlar örgütün davranışına yn ve biçim verir (Can, Tuncer, Ayhan, 2002:207). Yukarıda belirtilen tanımları toparlayacak olursak, karar verme, karşılaşılan durum ile ilgili olarak arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için yol gösterici bilgilerin toplanması, bu bilgiler ışığında sistematik, bilimsel ve mantıklı bir akıl yürütme ile seçenekler oluşturup bunların içinden en uygun olanının seçilerek uygulamaya konmasıdır.

1.2.YÖNETSEL KARAR VERME

Yöneticilerin temel görevi karar vermektir. Ne, kim tarafından, ne şekilde, nasıl ve ne zaman yapılacak gibi durumlarda karar verme yetkisi yöneticilere aittir. Yöneticiler karar verirken işletmenin amaçları doğrultusunda düşünürler. Bir yöneticinin kendi aldığı kararlarda astını eleştirmenin nedeni de astın hangi amaca erişmek istediğini bilmemesinden kaynaklanır. Ayrıca alınan her kararın işletmenin diğer kararlarıyla da uyum içerisinde olması gerekir (Atıgan,2011:101).

Şekil 1.1.Yönetici- Karar Verme İlişkisi



Koçel (2010:109)

Kararın neden yöneticilik işinin temeli olduğunu şekil yardımı ile kısaca ele alınacak olursa Yönetici belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere kendisinin emrine beşeri ve maddi kaynakların verildiği kişidir. Bu kaynaklar kullanılarak organizasyonun amacı gerçekleştirilecektir. İşte karar verme burada karşımıza çıkmaktadır. Yönetici “hangi işler”in yapılacağını, hatta nasıl yapılacağını belirlemeli ki işgören o işi yapabilsin (Koçel,2010:109).

Dolayısıyla yönetici çeşitli işler (veya teknik deyimi ile alternatifler) arasından bir seçim yapmak zorundadır. Seçilen alternatif yöneticinin kararını ifade eder. Seçilen alternatifle ilgili diğer alt düzeyde kararların tamamı “planlama”yı ifade eder. Artık personel hangi işin yapılacağını bilir (Koçel,2010:110).

İşletme konusunda çalışan uzmanlar, karar verme sürecini karmaşık hale getirme eğilimindedir. Esasen geleneksel yönetim anlayışında yöneticiler kararlarını daha çok sezgi ve deneyimlerine dayalı olarak verirler. Oysa günümüz yönetim anlayışında daha çok sistematik araştırma ve analizin önem kazanmasıyla bilimsel yöntemler kullanılarak kararlar verilmektedir (Atıgan,2011:101).

Bir yöneticinin başarısı onun karar verme yeteneğine bağlıdır. Karar verme konusunda birçok araştırma yapılmış, yeni nicel ve nitel teknikler geliştirilmiştir. Organizasyonların büyümesiyle görev ve sorumluluklar dağıtılmış ve kararların sorumlu kişiler tarafından verilmesi sağlanmıştır (Atıgan,2011:107).

İşletmelerin başarısı ise yöneticilerin elindedir. Aslında işletmeyi başarısız kılacak birçok faktör vardır. Ancak bunların içerisinde en önemlisi yöneticilerin karar verme becerisiyle ilgili olanıdır. Sonuçta, işletme bir yönetici tarafından yönetilir. Eğer yönetim zayıf kararlar alır ya da karar verme konusunda çekingen davranırsa diğer çalışanların motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. İşletmenin verimliliği ve etkinliği düşer. Başka bir deyişle verilen yanlış kararlar ile yanlış faaliyetlerin yanlış kişiler tarafından yapılmasına yol açacağından işletmede hedeflenen amaçlara ulaşılmaz. Kıt kaynakların etkili kullanılmaması yani etkililiğin düşmesi söz konusu olmaktadır (Atıgan,2011:111).

Yöneticiler etkin karar almanın altı unsurunu izleyerek karar almanın riskini asgariye indirirler. Bu altı unsuru şöyle sıralayabiliriz:

- 1-Problemi sınıflandırmak
- 2-Problemi tanımlamak
- 3-Kararın özellikleri
- 4-Neyin doğru olduğuna karar vermek
- 5-Karara eylem katmak
- 6-Kararı gerçek sonuçlarla karşılaştırarak test etmek.Yöneticinin karar almadaki sorunların başlıcaları (Koçel,2010:139);

1.3. YÖNETSEL KARAR ÇEŞİTLERİ

Öğütlerde çeşitli faaliyetlerin yürütülmesi esnasında ve yönetim sürecinde, farklı kararların alınması söz konusu olabilmektedir. Buna göre örgüt yönetimleri, çeşitli durum ve olaylar karşısında çeşitli karar türlerini tercih edebilmektedirler. İşletmelerde kullanılan kararlar belirli temellere göre inceleme konusu yapılabilmekte ve çeşitli kriterler dahilinde sınıflandırılabilir. Yönetim literatüründe, karar türlerine ilişkin bir fikir birliği bulunmamaktadır.

Bununla birlikte, karar türlerine ilişkin şu şekilde bir sınıflama yapmak mümkündür:

1.3.1. Hiyerarşik Yapılanmaya Göre Kararlar

Hiyerarşik yapılanmaya göre kararlar, örgütün piramidal yapısını esas alan kararları ifade etmektedir. Buna göre üst yönetim kararları, orta yönetim kararları ve alt yönetim kararları olmak üzere üç tür kararın varlığından söz edilebilmektedir. Üst yönetim kararları, hiyerarşinin üstünde yer alan tepe yöneticiler tarafından alınan ve stratejik niteliğe sahip olan kararlardır. Öyle ki bu kararlar, tepe yönetim tarafından verilmeleri nedeniyle, büyük kararlar olarak da adlandırılmaktadırlar. Orta yönetim kararları ise, hiyerarşik yapılanmada üst yönetim ile alt yönetim arasında yer alan orta yönetim tarafından alınan kararlardır. Taktik kararlar ya da orta kararlar olarak da adlandırılmaktadırlar. Alt yönetim kararları ise, örgütün piramidal yapılanmasının en altında yer alan yöneticiler tarafından üst yönetim tarafından alınan kararların uygulanması için alınan kararlardır. Bu tür kararlar, küçük kararlar olarak da nitelenmektedir.

1.3.2. Kapsadıkları Süreye Göre Kararlar

Kapsadıkları süreye göre kararlar kısa süreli kararlar, orta süreli kararlar ve uzun süreli kararlar olarak ayrılmaktadır. Kısa süreli kararlar, bir yılı aşmayan bir zaman profiline sahip olan kararları ifade etmektedir. Bu tür kararlar, günlük faaliyetlere özgüdür ve değişken niteliklidir. Orta süreli kararlar, bir ve beş yıl zarfında uygulanan kararlardır. Taktik kararlar, orta süreli kararlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Uzun süreli kararlar ise, temel örgütsel faaliyetlerle ilgili olan ve genellikle beş yılı aşan bir süreyi kapsayan kararlardır. Stratejik kararlar, bu tür kararlara örnek olarak verilebilmektedir.

1.3.3. İlgili Oldukları İşletme Fonksiyonuna Göre Kararlar

İlgili oldukları işletme fonksiyonuna göre kararlar, kararların kapsadıkları görev alanına göre gruplandırılmasını ifade etmektedir. Buna göre pazarlama kararları, üretim kararları, finansman kararları, iş gören kararları ve muhasebe kararları gibi kararlardan söz etmek mümkündür.

1.3.4. Kullanılan Yöntem ve Bilginin Kaynağına Göre Kararlar

Kullanılan yöntem ve bilginin kaynağına göre kararlar sezgiye dayanan kararlar, olaya dayanan kararlar, tecrübeye dayanan kararlar, araştırmaya dayanan kararlar, gelenek ve göreneklere dayanan kararlar olarak gruplandırılabilir.

1.3.5. Dayandıkları Bilgi Derecesi Açısından Kararlar

Dayandıkları bilgi derecesi açısından kararlar belirlilik altındaki kararlar, risk altındaki kararlar, belirsizlik altındaki kararlar ve tam belirsizlik altındaki kararlar olmak üzere dört alt başlık altında incelenebilmektedir. Belirlilik altındaki kararlar, gerçekleşecek olay üzerindeki bilginin tam ve kesin olarak bilindiği varsayımına dayanan kararlardır. Risk altındaki kararlar, olaylara ilişkin bilgi derecesinin eksik olması durumunda söz konusu olmaktadır. Belirsizlik altındaki kararlar, olaylar üzerindeki bilgi derecesinin objektif ya da sübjektif olasılıklar biçiminde belirlenmesine olanak tanıyan ortamlara özgü kararlardır. Tam belirsizlik altındaki kararlar ise, olayların gerçekleşmelerine ilişkin bilgilerin olmadığı durumlarda verilen kararları ifade etmektedir.

1.3.6. Kapsam ve Önemlerine Göre Kararlar

Kapsam ve önemlerine göre kararlar; örgütün tümünü kapsayan kararlar ve örgütün bir bölümünü kapsayan kararlar olarak iki kısımda ele alınabilmektedir. Örgütün tümünü kapsayan kararlar, uzun süreli ve stratejik kararlardır. Örgütün bir bölümünü kapsayan kararlar ise, kısa süreli ve kısmi niteliklidir.

1.3.7. Karar Veren Organ Açısından Kararlar

Karar veren organ açısından kararlar, bireysel kararlar ve grup kararları olarak ele alınabilmektedir. Bireysel kararlar, karar vericinin tek bir kişi olması durumunu tanımlamaktadır. Bu tür kararlar, genellikle aciliyet gerektiren durumlarda tercih edilmekte ve öznel bir nitelik taşımaktadır. Grup kararları ise, kararın örgütte birden fazla kişi tarafından verildiği durumları ifade etmektedir. Grup kararlarının en önemli özelliği, bireysel kararlara kıyasla daha uzun sürede alınmaktadır.

1.3.8. Karar Verenin Örgütteki Yerine Göre Kararlar

Karar verenin örgütteki yerine göre kararlar, komuta kararları ve kurmay kararları olarak iki kapsamda incelenebilmektedir. Bu bağlamda komuta kararları, karar vericilerin komuta yetkisine sahip olmaları durumunu ifade etmektedir. Bu nedenle, yönetsel kararlar olarak da nitelenmektedirler. Kurmay kararlar ise, karar vericinin kurmay boyuta ait olması durumunu ifade etmektedir. Dolayısıyla kurmay kararlar, uzman kişiler tarafından verilen danışma kararlarıdır.

1.3.9. Önem Derecelerine Göre Kararlar

Önem derecelerine göre kararlar, birincil kararlar ve ikincil kararlar olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Birincil kararlar, örgütsel yaşam döngüsü açısından özel önem taşıyan ve uzun dönemli sonuçlar doğurabilecek nitelikteki kararlardır. Birincil kararlar, yönetim literatüründe 'primer kararlar' ya da 'bağımsız kararlar' olarak da kullanılmaktadır. Bu tür kararlara, işletmenin genel politikası örnek verilebilmektedir. İkincil kararlar ise, birincil kararların tamamlayıcısı olarak kullanılan ve ana kararın uygulanabilmesi için gerekli alt açılımlarla ilgili olan kararlardır. İkincil kararlar, yönetim literatüründe 'sekonder kararlar' ya da 'bağımlı kararlar' olarak da adlandırılmaktadırlar.

1.3.10. Örgütsel Yaşam Döngüsüne Göre Kararlar

Örgütsel yaşam döngüsüne göre kararlar, örgütlerin yaşam ve gelişme evrelerine göre şekillenmektedir. Buna göre kuruluş evrelerine ilişkin kararlar, gelişme evresine ilişkin kararlar, değişim evresine ilişkin kararlar ve sona erme evresine ilişkin kararlar olmak üzere dört tür kararın varlığından söz edilebilmektedir.

1.3.11. Kuruluş evresine Nitelikleri Açısından Kararlar

Nitelikleri açısından kararlar açıklanan kararlar ve açıklanmayan kararlar olarak gruplanmaktadır. Açıklanan kararlar, karşılaşılan sorunlara çözüm niteliği taşıyan stratejinin ne olduğunun bilinmesi anlamını taşır. İşletme kararlarının çoğunluğu, bu tür kararlardır.

Açıklanmayan kararlar ise, kararın verilmesinin ardından hemen ifade edilmeyen kararlardır. Bu tip kararların hemen açıklanmamalarının nedenleri, örgüt yönetimlerinin rekabet koşulları gereği bir süre saklı tutulmalarında yarar görmesi ya da en etkili stratejisinin seçilmesinin zaman almasıdır.

Açıklanmayan kararlar saklı kararlar ve suskunluk kararları olarak iki kapsamda ele alınabilmektedir. Saklı kararların en belirgin özelliği, çözüm getirecek stratejinin seçiminin yapılmış olmasıdır. Ancak, örgüt yönetimi çeşitli gerekçelerle verilen kararların açıklanmasını ertelemiştir. Suskunluk kararları ise, çözüm olarak kullanılacak stratejinin seçilememesi ya da teknik deyişle karar verme kararının verilememesi durumunu ifade etmektedir. Bu nedenle bu kararlara 'kararsızlık kararları' da denmektedir.

1.4. KARAR VERME FAALİYETİNİN ÖZELLİKLERİ

Karar verme faaliyetinin başlıca özellikleri aşağıdaki gibi ele alınabilir (Tosun, 1986:310).

1.4.1. Karar verme işlemi geleceğe yöneliktir ve öngörüye dayanır.

Karar geleceğe dönük bir hareket ve davranış ile ilgili bir irade açıklamasıdır. Karar verme ile ilgili olarak yapılan tüm çalışmaların temelinde gelecek ile ilgili bir takım endişeler söz konusudur. Gelecek belirsizliklerle doludur. Verilen kararlar neticesinde olumlu gelişmelerin yanı sıra olumsuz durumlarda karar vericileri bekler.

Karar verici geleceğin koşullarını bugünden öngörerek belirsizliği ortadan kaldırabilir ve etkin kararlara ulaşabilir. Karar verme, geçmiş değerlendirilerek gelecek için sonucu kesin olarak belirlenemeyen olaylar üreten bir faaliyettir (Dinçer, Fidan, 1996:386).

1.4.2. Karar verme psikolojik ve maddi güçlükler taşır

Karar süreci zihinsel bir çaba gerektirir. (Tosun, 1986:312) Sürekli değişen faktörler, eksik bilgi, belirsizlik ve çatışan görüşler süreci daha da zorlaştırır (Daft, 2003:272).

Bu nedenle insanlar sık sık karar vermeyi gerektiren işlerden hoşlanmazlar; karar verme durumunda kaldıkça yüzeysel veya otomatik karar verme ya da karar verme işini başkasına devretme yoluna giderler (Tosun, 1986:313). Psikolojik yönüyle karar süreci, bir düşünme ve uyarılma sürecidir (Tosun, 1986:309). Bu sürece, bir çok içsel ve psikolojik faktör etki eder. Düşünme sürecinin doğasının belirleyen psikolojik faktörler göz önünde bulundurulmadıkça karar verme süreci hakkındaki bilgiler eksik kalacaktır.

1.4.3. Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.

Kararın rasyonelliğe dayanması, karar alma ve uygulama safhalarında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetin öngörülen düzeyde tutulması demektir. Her karar bir maliyet yaratır. Bu maliyet maddi veya psikolojik olabilir. Karar verici bu maliyetin öngörüsünü yapabilmelidir. Rasyonel davranış her kararın bir maliyetinin olduğunu kabul etme ve bunu öngörebilmedir (İmrek, 2003:5).

Karar sürecinin etkinliği ise, karar vericinin doğru kararı vermesiyle ölçülür (Vroom, 1973:66). Doğru karar ise, yöneticinin doğru amaçları saptayıp bu amaçlara ulaşmak için kaynakları doğru yer ve zamanda kullanmasıyla gerçekleşebilir. Bunun için de sistematik ve rasyonel yöntemler kullanılır (Heller, 1998:11).

1.4.4. Karar bir tür plandır ve geleceği görebilmeye dayanır.

Karar ile plan ve karar verme süreci ile planlama süreci arasında yakın bir benzerlik vardır (Tosun, 1986:319). Planlama, gelecekte hangi amaçların izleneceğine ve bu amaçla ulaşmak için ne yapılacağına ilişkin bir karar verme sürecidir (Rue & Byars, 2003:95). Plan ile karar arasındaki başlıca fark, planın karara göre daha ayrıntılı olmasıdır. Plan, gerçekte bir kararlar toplamıdır. Bu bakımdan, her plan bir karar niteliğine sahiptir, fakat her karar mutlaka bir plan özelliği taşımaz (Tosun, 1986:319).

1.4.5. Karar belli bir davranış özgürlüğü ve otoriteyi gerektirir.

Karar verme, çeşitli seçenekler arasından izlenecek yolun seçilmesidir (Seyitoğlu, 2001:122). Dolayısıyla, karardan söz edebilmek için en az bir davranış özgürlüğünün bulunması gerekir (Tosun, 1986:317). Yetki, kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır (Koçel, 2003:566).

Bireysel kararlardan özgür iradede bahsedilirken örgütsel karar verme işleminde ise karar vericilerin yetkilerinden söz edilir. Her karar belli sorumluluklar getirmekte, bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi de kararlarla ilgili bazı yetkilerin verilmesi ile mümkündür. Kararlar, yetkiler ve sorumluluklar arasında birbirini tamamlayan ve teşvik eden bağlar kurulmalıdır. Yetkiler çok, sorumluluklar az ise yönetici rastgele, kendisini yormadan karar verebilir; işletmenin çıkarlarına uygun olmadan davranışlar sergileyebilir. Sorumluluklar yetkilerin ve görevlerin sınırını aşarsa, yönetici karar almaktan çekinir ve iş görme gücü zedelenir (Yozgat, 1992:248).

1.4.6. Karar alternatif giderler doğurur.

En iyi alternatif, en az kaynağı kullanarak örgütün bütün amaçları ve değerlerini beklenen sonuçla en iyi şekilde örtüştüren seçenektir (Daft, 2003:283). Yöneticiler, en iyiyi seçmek için eleme yapmak zorundadırlar. Elenen seçenek hem fırsatlarıyla hem de sakıncalarıyla elenmektedir. Elenen seçeneğin sağlayacağı faydalardan vazgeçmenin de bir bedeli vardır. Buna alternatif gider denir.

1.4.7. Karar süreci bir sorun çözme sürecidir.

Sorun, belirli standarttaki veya beklenen performans seviyesindeki sapmadır. Sorun giderme, bir sorunu gidermek için gerekli uygulamaları veya uygun cevapları belirleme sürecidir (Rue & Byars, 2003:68). Yönetici, kararların büyük bir çoğunluğunu, bir sorun çözme amacıyla verir. Sorun çözme süreciyle ilgili üç evre mevcuttur. Bunlar; sorunun varlığının saptanması, sorunu doğuran unsurların belirlenmesi ve önlemlerin alınmasıdır (Tosun, 1986:322).

1.4.8. Kararın verilmesi ve uygulanması bir zaman süresi gerektirir.

Karar evresinin başından uygulama evresinin sonuna kadar geçen zaman sırasında, kararın öznel unsur olan güdüler ile nesnel unsur olan koşullarda önemli bir değişkenliğin ortaya çıkmaması, kararın yerin deliği ve verimliliği bakımından zorunludur (Tosun, 1986:318). Karar vericiler, karar verme aşamasında ulaşmak istediği sonucu ne zaman elde edeceğini açık olarak belirtmez ise işletme, bir belirsizlik durumuna girebilir ve bu çalışanlar arasında motivasyon kaybına yol açabilir (Daft, 2003:216).

1.4.9. Kararın süreci pahalıdır.

Karar vericiler, etkin bir karara ulaşabilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Fakat bilgi toplama süreci çok masraflı ve belirsizdir. Çünkü bilgi toplama sürecinin sona ereceği en uygun zaman açık değildir (Hammond, Keeney, Raiffa, 1999:3). Ayrıca bilgi toplamak ve değerlemek geniş bir personel kadrosu ve teknik araçlar gerektirir. Hangi bilgilerin gerekli olduğunun belirlenebilmesi için de danışman ve uzmanlara ihtiyaç duyulur (Tosun, 1986:314).

1.5. KARAR VERME DURUMLARI

Karar vericiler için gerçekleştirilen bir alternatifin gelecekteki sonuçlarının ne olacağını tam olarak bilmek olanaksızdır. Gelecek kelimesi; karar verme durumlarını tartışmada anahtardır. Örgütler ve çevreleri sürekli değiştiğinden, gerçekleştirilen kararların gelecek sonuçları mükemmel olarak kestirilemez (Certo,2003:165).

Genelde, hangi kararın verilmesi üzerine üç ana durum vardır. Bu durumlar; bilinen şartlar altında karar verme, risk altında karar verme ve belirsizlik altında karar verme olarak literatürde geçmektedir. Bu durumların her biri, hangi karar alternatifinin gelecek çıktısının kestirilebilirliğinin derecelendirilmesi tabanlıdır (Kurt,2003:24). Bu çalışmada, karar verme durumları şu şekilde incelenecektir:

- 1-Belirlilik durumunda
- 2-Risk durumunda
- 3-Belirsizlik durumunda
- 4-Tam belirsizlik durumunda

1.5.1. Belirlilik durumunda

Koşullar, değişkenler ve amaçlar bilinmektedir (Kurt,2003:25). Seçilecek alternatifin getireceği sonuçlar bilgi dahilindedir. Yöneticilerin tek yapacakları, alternatiflerin sonuçlarını listelemek ve örgüt için en yüksek değerli olanı seçmektir. Örnek olarak devlet tahvillerine yatırım kararı verilebilir. Devlet faiz oranları tam olarak bilindiğinden bu karar sonucu elde edilecek gelir, net olarak ortaya konabilmektedir.

1.5.2. Risk durumunda

hedefler açıktır ve doğru bilgiye ulaşılabilir. Ancak; iki yada daha çok gerçekleşme olasılığı bulunan durumlardan hangisinin ortaya çıkacağı hakkında matematiksel olasılıkları bilmek yada tahmin etmek gerekmektedir (Kurt,2003:22). Fazladan iki satış elemanını, yıllık satış miktarını arttırmak amacıyla işe alan yönetici, iki yeni elemanın satışları arttıracığı olasılığının yüksek olduğuna inanıyordur, ama kesinliğini bilememektedir. Bir alternatifin çıktısı hakkında bilgi kalitesi ne kadar düşük ise, risk o kadar yükselir ve belirsizliğe yaklaşır (Certo,2003:156). Kısacası, riskin boyutu alınan kararın başarısızlık olasılığını belirler.

1.5.3. Belirsizlik durumunda

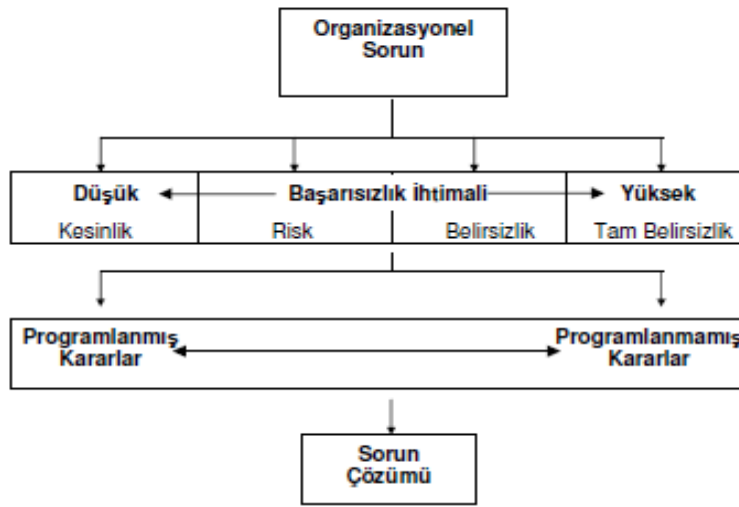
Amaçlar net olarak ortaya konabildiği halde; alternatifler ve alternatiflerin getirileri hakkında bilgi yeterli değildir. Karar vericiler, matematiksel olasılıkları öğrenememekte,ancak kişisel olarak varsayımlarda bulunabilmektedir. Varsayımların doğruluk oranı, kararın doğruluğunu belirlemektedir (Kurt,2003:25). Karar vericiler; belirsizlik durumunda, alternatif oluştururken yaratıcı yaklaşımlarortaya koymalıdırlar ve seçim aşamasında kişisel hüküm ortaya koymalıdırlar (Daft,2003:27)

1.5.4.Tam belirsizlik durumunda

ulaşılacak hedef net değildir; alternatifleri oluşturmak güçtür ve alternatiflerin olası getirileri hakkında bilgi yoktur. En zor karar verme durumudur ve yöneticilerin karşısına pek sık çıkmazlar (Kurt,2003:25).

Tam belirsizlik, öğrencilerin bir proje için grup oluşturması, fakat proje konusu, yöntemi vb. unsurlar konusunda bilgi edinememeleri şeklinde örneklenebilir (Daft,2003:273). Tam belirsizlik durumu; karara taban oluşturabilecek geçmiş veri alt yapısı yoksa da ortaya çıkabilir.

Şekil.1.2. Kararların başarısızlık ihtimaline etki eden durumlar

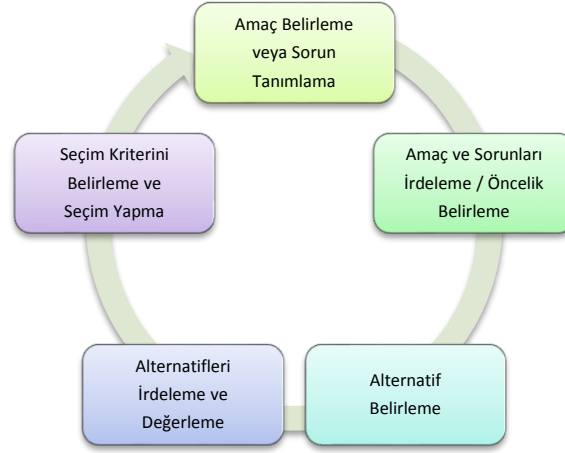


Daft (2003:119)

1.6. KARAR VERME SÜRECİ

Karar, hangi tipe girerse girsin bir sonucu ifade eder. Karar konusunun incelenebilmesi için sadece sonucu ifade eden seçim veya tercihin incelenmesi yeterli olmayacaktır. Resmin bütününe görebilmek için, seçim yapmaya gelinceye kadar nelerin olup bittiğine bakmak gerekmektedir. Karar verme, belirli bir başlangıç noktası olan, aşamaların birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir faaliyetler topluluğu, süreçtir (Koçel, 1998).

Şekil 1.3. Yönetici- Karar Verme İlişkisi



Koçel (2010:113)

1.6.1. Amaç Belirleme veya Sorun Tanımlama

Karar vermenin başlangıcını amaçların belirlenmesi ve geçmiş uygulamaların değerlendirilmesi oluşturur. Çünkü diğer safhaların oluşumu amaçların belirlenmesine bağlıdır. Karar verme sürecinin başlaması için ortada, belirlenen amaçlar doğrultusunda ilerlerken amaca ulaşmamıza engel teşkil eden ve halledilmesi gereken bir problemin bulunması gerekir. Böyle bir problemin olabilmesi herşeyden önce yöneticinin, bir engelin varlığını algılamasına bağlıdır. Aynı sonuçlara göre, algılamadaki farklılıklardan dolayı yöneticilerin farklı değerlendirmeleri, problemin değişik şekillerde belirlenmesine de etki etmektedir.

Problemin doğru teşhis edilmesi, çözümünden daha da önemlidir. Çünkü bundan sonraki karar süreci safhaları tanımlanan problem doğrultusunda ele alınacaktır. Amaçların belirlenmesi ve ortaya çıkan sorunun tanımlanması ile karar sürecinin ilk aşaması tamamlanmış olur (Karakaya, 1997;23). İyi bir karar süreci oluşturulabilmesi için problemin net bir biçimde belirlenmesi ve anlaşılması gerekir. Problemin anlaşılması, kararı yönlendirecek amacın öğelerinin belirlenmesini sağlar. Karar aslında bir sorunun çözümü amacını güder.

Bu nedenle problemin ne olduğunun, önemini, kapsamını etki ve sonuçlarını açıkça bilmek gerekir. Sorun açık seçik ortaya konamazsa, alınacak karar problemin çözümünden çok, içinde bulunulan koşulları daha da ağırlaştıracaktır.

1.6.2. Amaç ve Sorunları İrdeleme / Öncelik Belirleme:

Amacın belirlenmiş olması ve sorunun tanımlanmış olması kararı ifade eden “seçim” için yeterli değildir. Bu amaç ve sorunlarının nedenlerinin, özelliklerinin, aciliyetlerinin, çözülmemesi halinde karşılaşılabilecek durumların incelenmesi ve analiz edilmesi gerekir. Böyle bir irdeme ile amaç belirleme ve sorun tanımlama da daha sağlanacaktır (Koçoğlu,2010;43).

Bu aşamada, genel olarak, sorunun nitelikleri, çeşitli yönleri araştırılır ve o konu ile ilgili bilgi toplanır. Böylece, karar vermeye temel olacak bir takım “ön düşünceler” saptanır. Bu basamakta, konu ile ilgili yazılı ya da yazısız kaynaklardaki tüm bilgiler bir araya getirilir. Son zamanlarda bilginin toplanma ve işlenmesinde otomasyon büyük bir rol oynamış ve insan emeğini de azaltmıştır. Bilgisayar vb. Makinalar geri besleme (feedback) ilkesini de gerçekleştirmiştir. Yöneticiye objektif ve doğru bilgi verme konusunda astlara büyük görevler düşmektedir (Koçoğlu,2010;48).

Yöneticinin, toplaması gereken bilgilerin neler olduğuna, aşırı veya olmamasına, hangilerinin kurum içinden, hangilerinin kurum dışından toplanacağına, bilgi edinme zamanlamasının yapılmasına ve bilgi edinme süresinin saptanmasına, son olarak da bilgi edinme maliyetinin üst sınırının belirlenmesine dikkat etmesi gerekmektedir (Koçoğlu,2010;67). Toplanan bilgilerin her biri önem derecesine göre sıraya konduktan sonra, en önemlisinden başlayarak detay niteliğinde olana doğru üzerinde çalışmalar yapılır Bilgilerin toplanması ve işlenmesinde bilgisayarların önemi gittikçe artmaktadır.

Bu yüzdende insan emeği giderek azalmaktadır. Günümüz rekabet ortamı ve hızla değişen koşullarda, problemlere en kısa zamanda çözüm bulmak, sistemin dengesini korumak için sürekli bilgi akışının sağlanması gerektiği düşünölmektedir (Koçoğlu,2010;125).

1.6.3. Alternatif Belirleme

Bu aşamada çözüm alternatifleri geliştirilir. Her alternatif potansiyel bir çözümdür. Bu nedenle belirlenen alternatifler uygulanabilir olmalıdır. Ne kadar iyi seçenekler geliştirilirse çözümde o oranda iyi olacaktır (Koçel, 2003). Sorunu oluşturan neden ve etkenler saptandıktan sonra bunları ortadan kaldıracak önlemleri aramaya sıra gelir. Bu önlemler, genellikle birden fazladır ve bu nedenle de bunların en uygun olanını seçmek gerekir. En uygundan amaç, en etkin ve en ucuz olanıdır. Aralarında seçim ve tercih olanağı bulunan bu çeşitli yollardan en uygununu bulmak da çok zor olabilir. Çünkü; önce, bulunabilecek bütün çözüm yollarını; yani tedavi olanak ve araçlarını bilmek yani onlardan haberdar olmak gerekir.

Bu hususun birçok durumlarda geniş bir araştırmayı gerektirebileceği de açıktır (Tekin,2009;16). Herhangi bir alternatif için önyargılı ya da eleştirel biçimde yaklaşılmamalıdır. Bu aşamada yapılacak kısıtlamalar geliştirilen alternatiflerin sayısını gereksiz yere sınırlayacaktır. Geliştirilen her alternatif, sorun için geliştirilecek ayrı bir çözüm yolu olmalıdır. Alternatif çözümlerin geliştirilmesi sırasında amaç, mümkün olduğu kadar yaratıcı ve geniş görüş açılı olmaktır (Tekin,2009;19).

Bu safhada yapılan işin esası şudur: Belirlenmiş olan amaca ulaştıracak veya tanımlanmış olan sorunu ortadan kaldıracak, düşünülebilen başlıca alternatiflerin bir listesi yapılacaktır. Bir alternatif veya seçenek, amacı gerçekleştirmek için veya sorunu ortadan kaldırmak için insan gücü ve fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren bir yoldur.

Eğer gidilebilecek sadece tek yol varsa, yani seçim imkanı yoksa, zaten karar vermek söz konusu değildir. Çünkü karar bir seçimi ifade etmektedir. Geliştirilen alternatifler, aralarından seçim yapılabilecek yolları göstermektedir (Koçel,2010;56).Bir kez sorun iyi bir biçimde ortaya konduktan sonra, karar verecek olan kişi, uygulama olanağı olan çözüm yolları bulmalıdır.

Çoğu zaman, uygun alternatif çözüm yolları kolaylıkla tanımlanabilir: geçmiş deneyim, rakiplerin ve öteki firmaların uygulamaları, teçhizat imalatçıları, işçiler ve müşteriler gibi ilgililerin önerileri bu bakımdan normal ve çok yararlı kaynaklar oluştururlar. Hatta sorunun ilk kez ortaya çıkışı, bu ilgililerden birinin belli bir hareket tarzının izlenmesi hususundaki önerisinin sonucu olabilir. Meydana getirilen alternatifler birden fazladır ve bu sebeple de bunların en uygun olanını seçmek gerekir (Koçoğlu,2010:42).

Aralarında seçim imkanı bulunan bu çeşitli alternatiflerden en uygun olanını bulmak çok zor olabilir. Çünkü özellikle bulunabilecek bütün muhtemel çözüm yollarını yeni tedavi imkân ve amaçlarını bilmek gerekmektedir. Bu konu birçok bakımdan çeşitli araştırmaları kapsayabileceği gibi çeşitli zorlukları da beraberinde getirecektir (Koçoğlu,2010;49-50).

1.6.4. Alternatifleri İrdeleme ve Değerleme:

Mümkün olan en iyi alternatifin seçiminde dört ölçek mevcuttur. Bunlar; risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlandırılmasıdır (Koçoğlu,2010;49-50).

Risk derecesi; Karar alma mekanizmasında olanlar beklenen kazançlara göre beklenen kayıpları da hesaplamak zorundadırlar. Bundan dolayı seçilecek alternatifin risk değerlendirilmesi yapılmalıdır.

Ekonomik olması; Seçilen alternatifin mümkün olan en az çaba ve emek ile yerine getirilmesi gerekir, yani serçeleri kovalamak için filleri kullanmamak gerekir.

Zamanlama; Karar verilecek konunun aciliyetine ve önemine binaen zaman süresi kısa, eğer karar verilecek konunun zaman kısıtı yok ise yavaş bir başlangıç tercih edilebilir.

Kaynakların sınırlandırılması; Organizasyonda mevcut olan en önemli kaynak insandır, verilmesi gereken karar en az insanla yerine getirilmesine dikkat edilmelidir.

Bu safhanın amacı, geliştirilen çözüm önerilerinin birbiriyle karşılaştırılması yapılıdır. Karşılaştırma yapılırken değişik açıdan değerlendirilirler. Başka bir deyişle, bu safhada, karar vermenin sahip olduğu kaynakların bir nevi değerlemesi yapılır; kaynaklara (para, insan gücü, bilgi, vs.) uygun olan alternatifler belirlenmeye çalışılır (Koçoğlu,2010;50).

Koçel'e göre; seçeneklerin irdeleme kriterlerinden bazıları şunlardır:

1. Teknik olarak uygulanabilirlik,
2. Maliyet,
3. Sosyal açıdan arzu edilirliliği,
4. Öngördüğü kaynak miktarı,
5. Başarı olasılığının derecesi,
6. Uzun vade - kısa vade dengelerine etkisi,
7. Kişi ve grupların bekleyişlerine uygunluğu,
8. Muhtemel sonuçları,
9. İşletme kültürüne ve yönetim tarzına uygunluğu,

Bu değerlendirme faktörlerine, organizasyonlar kendi özelliklerine göre değişik faktörlerde ekleyebilirler. Her çözüm önerisi bu faktörlere göre teker teker değerlemeye tabi tutularak bir sıralama oluşturulur. Bu safhada alternatifler arasında uygulanma ve başarı yüzdesi en fazla olan seçeneğin belirlenmesi amaçlanır. Karar vericiye düşen, bu seçenekler arasındaki en uygun olanını tercih etmektir. " En uygun" dan maksat, en etkin ve en ucuz olanıdır (Koçoğlu,2010;49-50).

1.6.5. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma:

Problem açıkça ortaya konduktan, uygun alternatifler tanımlandıktan ve her alternatifin olası sonuçları imkânlar ölçüsünde iyi biçimde tahmin edildikten sonra, son seçimin, belli olmasa da kolay olacağı sanılabilir . Durum böyle değildir. Genellikle, her alternatif bir dizi sonuçlar ortaya çıkaracaktır ve bu sonuçlar, çeşitli zamanlarda, çeşitli derecelerde ve her derecede değişik olasılıklar bulunacak biçimde görünebilir. Bu çeşitli sonuç dizileri arasından bir seçim yapmak için karmaşık bir değerler sistemine gereksinme vardır. Karar verenin, mutlak anlamda, tam bir değerler sistemine gereksinimi bulunmamaktadır.

Karar verme işleminin bu evresinde, karar verenin görevi, sadece tüm alternatiflerin sonuçlarını birbiriyle karşılaştırarak seçim yapmaktır (Mendel,2011:88) .Seçeneklerden bir tanesinin seçilmesi işlemi, seçeneklerin değerlendirilmesinden sonra üyeler arasında bir oylama yapılması, ortak bir görüşe vararak ya da bir yöneticinin tek başına bütün sorumluluğu üstlenmesiyle gerçekleşir. Seçeneklerin, farklı zaman, yer ve insan faktörüne bağlı olarak farklı sonuçlar verebileceği unutulmamalıdır (Mendel,2011:88).

Sadece bir alternatifin seçilmesindeki amaç, daha önceden belirlenmiş hedeflere erişme doğrultusunda bir sorunu çözmektir. Bu nokta da, kararın bir amaç değil hedeflere ulaşmada bir araç olduğu göstermesi açısından önemlidir. Seçenekler ve bunların sonuçları demeti en iyi bir biçimde hazırlansa bile en kritik adım, bunlar arasında seçim yapılmasıdır. Bu aşamada bir tercihler sıralamasına gidilir. Yönetici en iyi sonuç elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin edicisiyle yetinecektir çünkü karar verme bir insan sürecidir ve akla dayanır. İnsanların hayvanlardan farkı içgüdülerine göre hareket etmemektir. Bu bakımdan ussallıkları hayvanlara oranla daha fazladır (Mendel,2011:95).

Ama bu ussallığı en üst düzeye çıkarmak, zaman, tecrübe, bilgi ve bireysel ya da örgütsel değerler gibi bazı etmenlere dayanır. Sonuçta kişiler, karar verirken sınırlı bir ussallıkla hareket ederek en iyi değil, kendilerine en fazla tatmin edeni bulmaya çalışırlar (Mendel,2011:97) Karar verme sürecinin son safhası alternatifler arasından seçim yapmaktır. Seçilen alternatif kararı temsil eder ve böylece örgüt kaynaklarının nasıl kullanılacağı, hangi işlerin yapılacağı belirlenmiş olur. Sıra bu kararı uygulamaya gelir (Koçel, 2010;57).

1. Bütün bu süreçte sistematik bir yaklaşım kullanmak;
2. Doğru karar probleminin bulunması,
3. Gerçek amaçların berraklaştırılması,
4. Bir yaratıcı alternatifler dizisinin geliştirilmesi,
5. Kararın sonuçlarının alınması,
6. Çatışan amaçlar arasında uygun değiş tokuşlar yapılması,
7. Belirsizliklerle duyarlı olarak ilgilenilmesi,
8. Risk alma davranışının hesaba katılması,
9. Zaman içerisinde bağlantılı hale gelen kararlar için plan yapılması konularında yardımcı olur.

Karar en uygun biçimde uygulanmaya konulduktan sonra seçilen çözümün işleyip işlemediği ve beklenen sonuçları verip vermediği izlenmelidir. Elde edilen çıktıları ve beklentileri sürekli olarak karşılaştıran karar alıcı, çözümün etkinliğini izler. Bu aynı zamanda sonraki kararlar için de bir temel oluşturur . Gerçekleşen sonuç ile beklenenler arasında anlamlı farklar çıktığında ise karar alıcı, hatalı bir çözümü seçerek, hatalı karar verdiğini anlayacak ve bu kararı düzeltmeye veya değiştirmeye çaba gösterecektir. Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesine ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Böylece, örgütlerin amaçlarına da yaklaşmış olur. Bu yargılar bir övme veya yerme değil, yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır (Mendel,2011:92).

1.7. KARAR VERME MODELERİ

Yöneticilerin karar vermede kullandığı yaklaşımlar üç modelden birine girer: Klasik model, yönetsel model ve politik model. Modelin seçimi; yöneticinin kişisel tercihinine, kararın yapısına (programlanmış-programlanmamış) ve kararın koşullarına (belirli, risk, belirsiz, tam belirsiz) bağlıdır .

Klasik model, ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuştur. Çünkü; tüm yöneticiler örgütleri için ekonomik olarak uygun ve ekonomik olarak en iyi getiriyi sağlayacak olan kararı vermek istemektedir. Bu varsayımlar (Daft,2003:276):

- 1-Yöneticiler, herkes tarafından bilinen ve üzerinde anlaşılan hedeflere ulaşmak için çalışmaktadırlar.
- 2-Tüm yöneticiler, durumu netleştirmek için uğraşırlar. Tüm bilgiye ulaşmak ve tüm alternatifleri, getirilerini hesaplamak ister
- 3-Alternatiflerin değerlendirilmesinde kriterleri bellidir. Yönetici, ekonomik olarak getirisi en yüksek olan alternatifi seçer.
- 4-Yöneticiler, rasyoneldir ve mantıklıdırlar.

Tablo 1.1.Karar Verme Modellerinin Özellikleri

Klasik Model	Yönetsel Model	Politik Model
-Net sorun ve hedefler -Kesin durum -Alternatifler ve sonuçlar hakkında bilgi -Sonuçları maksimize etmek için bireylerin doğru tecrübeleri	-Belirsiz sorun ve hedefler -Belirsizlik durumu -Alternatif ve sonuçları için sınırlı bilgi -Geçmiş sorunları kullanarak sonuçları çözmede memnun edici sonuç	-Çoğulcu, çelişkili hedefler -Belirsizlik durumu -Koalisyon üyeleri arasında politik ve tartışmalar.

Daft (2003:217)

Klasik model, yöneticilere nasıl karar vermeleri gerektiğini anlatan standartlar olarak tanımlanabilir. Klasik modelin önemli özelliği karar vericilerin daha mantıklı olmalarını sağlamasıdır. Nicel karar verme tekniklerindeki gelişme (karar ağaları, lineer programlama, araştırma yöntemlerindeki gelişmeler), klasik modelin daha da yaygınlaşmasına olanak sağlamıştır (Daft,2003:276). Klasik (Ussal-İktisadi) karar modeli“kapalı bir model” niteliğindedir. Ne karar birimini, ne karar ortamını, ne de kararın içeriği seçim eyleminin karmaşıklığını dikkate almaktadır (Kurt,2003:124).

Yönetsel model ise, programlanmamış kararlarda, belirsizlik ve tam belirsizlik durumlarında yöneticilere karar verme konusunda yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin her açıdan sınırlılıkları üzerine kurulmuştur. Yönetsel model, Herbert A. Simon’ un çalışmaları ile oluşturulmuştur. Simon, model için sınırlı rasyonellik ve tatminkar(satisficing)kararlar adlarında iki araç oluşturmuştur (Daft,2003:279). Bu modele göre; karar verme süreci, en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçimden çok kısıtlı bilginin işlendiği ve tatminkar sayılan sonucu sağlayan bir seçim sürecidir (Koçel,2003:104).

Sınırlı rasyonellik, karar vericilerin sınır ve engeller sebebiyle rasyonel olamayacağı iddiasını taşır. Sınır ve engellerin nedeni ise örgütün karmaşıklığından kaynaklanan kısıtlı bilgi ve kararı kuşatan zamandır (Daft,2003:305). rasyonel karar almayı sınırlayan faktörleri bireysel farklılıklar, kısa yoldan karar alma, ön yargılar, sorunun çerçevesi fonksiyonel sabitlik, psikolojik setler ve örgüt olarak sıralamıştır (Dessler,1998:116).

Tatminkar kararlar ise, karar vericinin ister en iyi çözüm olsun veya olmasın, ilk çözüm gibi gözükmürken ve kendisini minimum şartlarda tatmin eden alternatifi seçtikleri durumu ifade etmektedir (Kurt,2003:28).

Yönetmel model, tanımlayıcı olarak adlandırılabilir, çünkü karmaşık durumlarda karar vericinin nasıl karar vereceklerini tanımlar.

Yönetmel modelin varsayımlarını (Daft ,2003:317) şu şekilde sıralamıştır;

- 1- Karar hedefleri belirsiz, karmaşık ve yöneticiler arasında bir uzlaşma yoktur.Yöneticiler genellikle sorundan veya örgüt içindeki fırsatlardan habersizdirler.
- 2 - Örgütlerin karmaşık faaliyetleri için rasyonel süreçler pek geçerli değildir.
- 3- Yöneticilerin tüm alternatifleri tespit ve değerlendirmeleri insan bilgi ve kaynak kısıtları nedeni ile sınırlıdır.
- 4- Karar vericiler, en çoklayan alternatifi değil daha çok kendilerini tatmin eden alternatifi seçerler.

Karar verme modellerinin üçüncüsü politik modeldir. Şartların belirsiz, bilginin sınırlı, yöneticilerin hemfikir olamadığı, ani karar gerektiren durumlarda kullanılır. Birçok örgütsel karar, ortak bir amaca ulaşmak için farklı hedefleri olan unsurların birbiriyle konuşmalarını gerektirir. Karar verici bu durumda koalisyon oluşturarak bir çok yöneticiyi karar verme sürecine dahil eder. Siyasi modelde dört temel girişim vardır (Daft,2003:319).

- 1- Örgütler, farklı bilgi, ve değerlere sahip grupları bir araya getirir.
- 2- Bilgi belirsiz ve eksiktir. Rasyonel olma girişimi karşılıklı ve kısıtlamalar nedeniyle sınırlıdır.

3- Yöneticilerin sorununun bütün boyutlarını tanımlamak ve tüm bilgileri kontrol etmek için yeterli zaman, kaynak ve zihinsel kapasitesi olmayabilir. Yöneticiler, belirsizliği ortadan kaldırmak ve bilgileri toplamak için birbiriyle görüşüp fikir alışverişinde bulurlar.

4- Yöneticiler hedefi belirlemek, alternatifleri tartışmak için müzakerelerin avantaj ve dezavantajlarıyla karşılaşırlar. Kararlar, koalisyon üyelerin tartışma ve anlaşmaları sonucu alınır.

Karar alma sürecindeki geçerli araştırmalar, istikrarlı çevredeki örgütler için rasyonel ve klasik modellerini uygun görürken, değişken, dinamik çevreye sahip örgütleri ise; yönetsel ve politik karar modellerle bağdaştırmışlardır.

1.8. KARAR VERME YÖNTEMLERİ

1.8.1. Geleneksel (Tutucu) Yöntem

Var olan durumu korumak, karar vermede alışkanlıklara sıkı sıkıya sarılmaktır. Önyargılara dayanılır, gelişmelerden ve yeniliklerden uzak durulur, alınacak kararlarda uyumsuzluk görülür, yetersizliklerle karşılaşılır, geleneksel üretim yöntemini kullanan az gelişmiş toplumlarda uygulanır (Şen,2010;66).

1.8.2. Yetkiye Dayanma (Otorite) Yöntemi

Konusunda yetkin olan, uzmanlaşmış kişi ya da kurumlardan sağlanan bilgiler irdelenmeden doğru kabul edilir. Büyük ölçüde güvenilir kaynakları temel alan yöntemdir (Şen,2010;67).

1.8.3. Gerçeği Algılama Yöntemi

Algılama kavramı, duyuları yorumlama, onları anlamlı hale getirme süreci olarak ifade edilebilir. Algılamanın temelinde kişinin doğuştan getirdiği yetenekler ve çevresiyle etkileşim sonucu öğrenilen beceriler yatmaktadır. Bu yönetime göre neden, bilmenin temel belirleyicisidir (Şen,2010;69).

1.8.4. Bilimsel Yöntem

Sorun çözümüne ilişkin geliştirilmiş bilimsel temellerin kullanımına dayanır. Bilimsel yöntem sayesinde; karar verecek kişilerin kullanacağı ortak bir dil oluşur, karar vermede kesin süreçler oluşur.

Sezgi, duygu, alışmışlık gibi öznel öğelerin yerini sistematik, nesnel ve denetlenebilir bir süreç alır. Olayları, olguları açıklamaya veya bilimsel bir problemi çözmeyi çalışırken kullanılan yöntemdir. Bu yöntemi kullanırken, gözlemlerden ve deneylerden faydalanılır. Ortaya atılan iddianın başkaları tarafından sınanabilme olanağı bulunmalıdır. Yoksa ortaya atılan iddia boş, anlamsız ve değersiz bir iddia olacaktır. Dizgeli bir şekilde yapılan gözlem, deney, test, ölçme, araştırma, inceleme, birer bilimsel yöntemdir (Şen,2010;69).

1.9. KARAR VERME TEKNİKLERİ

1.9.1. Delphi Tekniği

Bu yöntem uzmanların düşünceleri arasından ortak bir sonuç çıkartmaya yöneliktir. Bu yöntemde belli bir sayıda uzmandan ayrı ayrı sorunlarla ilgili bilgi ve düşünceleri istenir. Daha sonra bu düşünceler birleştirilir ve bunların ortalaması alınır. Ortalamadan çok farklı düşünceye sahip bireylere bunun nedenleri sorulur. Maliyeti yüksek ve uzun bir tekniktir. Günlük kararlarda kullanılması zordur. Gelecekteki ekonomik olaylara ilgili konularda bu teknikten faydalanılır (Eren,1996;140).

1.9.2. Şeytanın Avukatını Tayin Etme

Şeytanın avukatı olan kişi grup tarafından verilecek kararlarda meydan okuyucu alternatifler belirleme rolünü üstlenmektedir. Şeytanın avukatının görevi sorunun çözümü gerçekleşmeden önce grubu bazı varsayımlar ve meydana gelebilecek durumlar hakkında yeniden düşünmeye zorlayarak grubu alternatifleri ve akla gelmeyecek gelişmeleri önceden görerek geniş görüş açısından değerlendirilmesini ve kararın daha nitelikli ve uzak görüşlü olmasını sağlamaktır (Eren,1996;140).

1.9.3. Nominal Grup Tekniği

Grup üyeleri bir araya gelir, sorun ortaya konur ve akıllarına gelebilecek bütün seçenekleri yazmaları istenir. Sonra bütün üyeler düşüncelerini söyler ve bunlar bir tahtaya yazılır. Bütün seçenekler yazıldıktan sonra karar ile ilgili tartışmalar başlar ve oylama yapılır, en çok oy alan görüş grubun kararıdır (Özcan;1996;35).

1.9.4. Beyin Fırtınası

Yaratıcı karar verme tekniğidir. Serbestçe fikir üretme, alternatif yaratma yoludur. Fikirlerin sayısı kadar kalitesi de önemlidir.

Ortaya atılan fikirler;

1. Kesinlikle eleştirilmemeli
2. Fikirler övülmeli
3. Fikirlerle ilişkin sahibine soru sorulmamalı ve tartışılmamalı

Ortaya atılan fikirlerden yararlanılarak yeni fikirler yaratmaya çalışılmalıdır, amaç yeni fikir üretimini teşvik etmektir. Hiç kimse yalnız başına fikir üretemez. Her üretilen fikir başkalarının daha önce ya da o anda ortaya attığı görüşlere dayanır teması vurgulanmalıdır. Beyin fırtınasında bir grup toplantısı söz konusudur. Grup dört-yedi kişi arasından değişir. Konuşmaları bir raportör kaybeder. Önce yararlı olmayan fikirler, sonra çok ilginç ve ilham kaynağı olabilirler. Toplam süre otuz-kırk beş dakikadır (Eren,1996;142).

1.9.5. Philips 66 Tekniği

Büyük bir grup, önce 5-6 kişilik küçük gruplara bölünür. Her grupta bir başkan belirlenir. Her grup sorunu kendi içinde ele alır, çözüm yolları arar. Grup kararını belirler. Müşterek toplantıda her lider kendi en uygun görüşünü birleşik toplantıda açıklar. Bu teknik beyin fırtınasının büyük gruplarda uygulama tekniğinin bir yöntemidir. Uygulamada buna arama konferansı adı da verilmektedir (Eren,1996;143).

1.9.6. Çoklu Oylama Tekniği

Uzun bir liste halindeki görüşlerin, sistemli bir oylama tekniği ile yönetilebilir sayıda görüşlere indirgenmesidir. Böylelikle grup halinde üretilen görüşlerden hangilerinin daha öncelikli olduğu ortaya çıkarılmış olur.

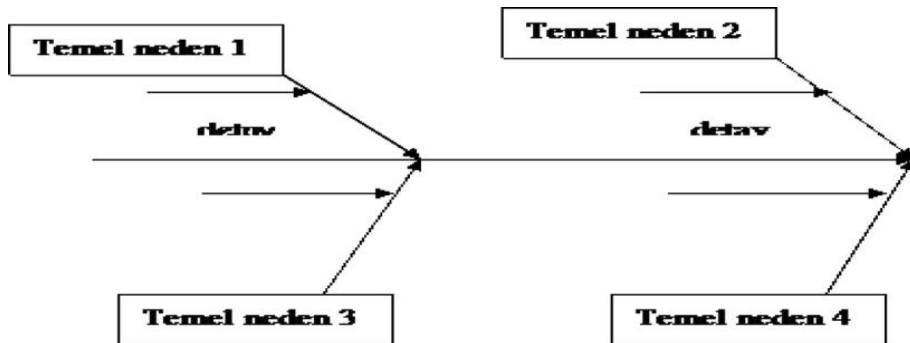
Grup halinde belirlenen fikirlerin en önemlilerini takımdaki herkesin eşit katılımına başvurarak tespit etmek için kullanılan tekniktir (Soin,1992 :287); **Adımları** (Soin,1992 :317) ;

1. Bütün fikirleri içeren bir liste hazırlanır ve fikirler teker teker numaralandırılır,
2. Birbirine benzer fikirler, grubun da onayı ile birleştirilir. Bu durumda tekrar numaralandırma yapılır,
3. Her üye bir kağıda, listedeki fikirlerin göreceli olarak daha önemli olduğunu düşündüğü üçte birini yazar,
- 4.Üyeler seçimlerini tamamladıktan sonra, listedeki her fikir için oy kullanırlar
5. Üye sayısı 5 veya daha az ise 1 ya da 2 oy almış fikirler listeden çıkarılır. Eğer üye sayısı 6 ile 15 arası ise, bu sayı 3'e, 15'ten fazla ise 4 oya çıkar.
6. arasındaki adımlar listede sadece birkaç fikir kalıncaya değin sürdürülür. Sonuç olarak en önemli madde (ya da maddeler) belirlenir.

1.9.7. Sebep Sonuç Diyagramı

Sebep-sonuç diyagramları problem çözme ve proses geliştirmede çalışan takımların en çok kullandıkları kalite araçlarından birisidir. Görünüşünden dolayı balık kılçığı veya 1943 yılında bu aracı ilk geliştiren kişi olan Tokyo Üniversitesi profesörlerinden Kaoru Ishikawa'nın adıyla Ishikawa diyagramı olarak da adlandırılır. Proseste her adım için veya her problem için genel sebeplerden yola çıkılarak en ufak detaya inilir ve sebebin ortaya çıkarılması için temel bilginin ortaya konmasına olanak verilir (Bircan ve Gedik,2003;73).

Şekil 1.4. Balık kılçığı Diyagramı



Bircan ve Gedik (2003;74).

Potansiyel sebepler ana gruplara ve alt gruplara ayrılır. Görüntüsünden dolayı buna “Balık Kılçığı” adı da verilir.

Yararları (Özen,2004:18) ;

- 1-Bilinenlerden hareketle bilinmeyenlere doğru giden sistematik bir yöntemdir.
- 2-Sonuca ilişkin bilinen ve şüphelenilen tüm faktörlerin ortaya konmasını sağlar
- 3-Diyagramın hazırlanması iletişimi güçlendirir.Herkesin dikkatini bir noktaya toplamasını sağlar.
- 4-Başlı başına eğitici bir çalışmadır, herkesin bilgisini geliştirir.
- 5-Konuya hakimiyeti sınamak için oldukça iyi bir tekniktir.

1.9.8. Pareto Analizi

Bir sorunu oluşturan nedenleri önem sırasına göre sıralayarak, önemlileri önemsizlerden ayırt etmeye ve dikkatleri önemli nedenler üzerinde toplamaya yarayan bir tekniktir. Pareto analizi problemin çözümünden ziyade hangi sorunların öncelikle çözülmesi gerektiğini bize söyler. Pareto prensibine göre “sorunun %80’i problemlerin %20’sinden gelir.” Pareto şemalarında, en önemli ya da en sık görünen probleme ait sütun şemanın en solunda gösterilir. Amaç, kullanıcının dikkatini bu sütun üzerine çekmek ve vakit kaybını en aza indirmektir.

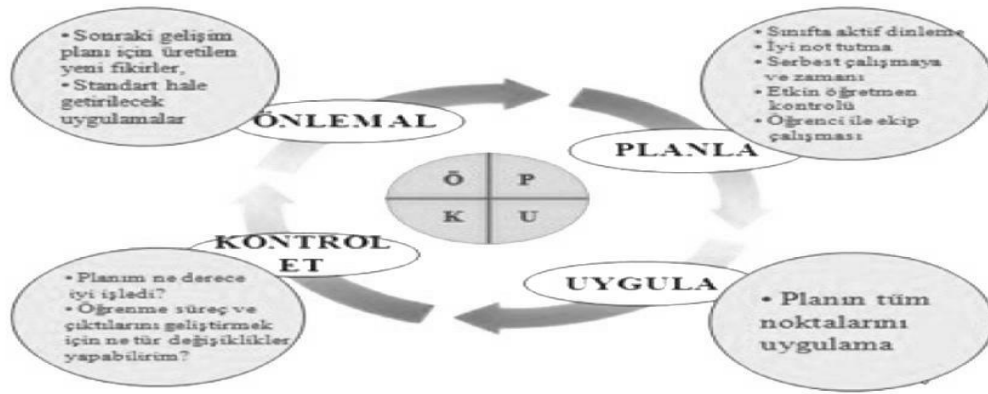
Adımları (Soin,1992 :297);

1. Öncelikle sorun belirlenir.
2. Sorun hakkında veri toplanır ve sorunun nedenlerinin tekrar etme sıklığı belirlenir.
3. Sorunun nedenleri gruplandırılır.
4. Nedenlerin yüzdelik ağırlıkları belirlenir.
5. Yüzdelik oranları büyükten küçüğe doğru sıralanır.

1.9.9.Puko Analizi

Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al kelimelerinin kısaltılmasıdır. Puko adım -adım plan yaparak sonuca ulaşmakta kullanılan sistematik bir yaklaşımdır. Sürekli iyileştirme sürecinin etkin bir şekilde sistematik olarak kontrolünü sağlar (Kazan ve Demirel, 2002: 48-56).

Şekil 1.5. Puko Süreci



Kazan ve Demirel (2002: 54)

2. İKİNCİ BÖLÜM

ÇEVRESEL FAKTÖRLER

2.1.ÇEVRE KAVRAMI

Karar verme süreçleri, kararın verildiği örgütün çevresinden etkilenirler. Örgüt çevresindeki çeşitli güçler ve kurumlar örgütsel davranışı sınırlar ve verilen kararların sonuçlarını kontrol eder. Bu güçler ya da kurumlar; müşteriler, rakipler, devlet kurumları, sendikalar, anlaşmaya konu olan taraflar veya toplumun genel sosyo-kültür yapısı olabilir (Ebert, 1976:134).

Kanter (1987:415) "örgütsel kararların örgütün kendi faaliyetleri; üyelerin önceki tecrübeleri , fiziksel ve zihinsel özellikleri; örgütün ve üyelerin sosyal, politik ve ekonomi çevresi tarafından sınırlandığını ve kontrol edildiğini " ifade etmektedir. Benzer şekilde, Feldman de (1988) stratejik kararların; örgütün bulunduğu coğrafya, örgütün büyüklüğü ve yaşı, faaliyet gösterilen çevrenin teknolojik gelişmişliği ve değişkenliği; faaliyet gösterilen iş dalı ve karar veren kişinin tutum ve tecrübelerinin etkisi altında kaldığını öne sürmektedir.

Örgütler çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen açık sistemlerdir. Dolayısıyla örgütler, tüm karar ve uygulamalarında çevresel etkileri göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Çevresel etkiler örgüt içindeki veya dışındaki faktörlerden kaynaklanabilir (Beton,1987:167). Bu yüzden örgütün geleceğini şekillendiren stratejilerin seçiminde de iç ve dış çevre analizi yapmaları kaçınılmazdır. İç çevre analizinde kaynak ve yetenekler analiz edilirken, dış çevre analizinde çok çeşitli faktörlerin incelenmesi gerekir. İncelenecek bu faktörlerin önemi örgütler arasında farklılık göstermektedir. Önemlilik farkının tespit edilmesi, stratejik kararların hızlı ve doğru verilmesi için zemin hazırlamaktadır (Beton, 1987:224) .

Çevre faktörlerinin incelemesinin etkin bir şekilde yapılması için öncelikle "çevre" faktörünün ele alınması, çevre kavramın neye işaret ettiğinin anlaşılması gerekmektedir. Çevre sözlük anlamı olarak; nesneleri kuşaran şeyler, koşullar yada etkilerin toplamı anlamına gelmektedir. Bütün örgütlerin etkileşim halinde olduğu çevre için yapılmış farklı tanımlar mevcuttur.

Örgütün dışında kalan, örgüte ait amaçların formülasyonunu ve elde edilmesini doğrudan etkileyen bireyler, örgütler ve diğer sosyal sistemler meydana getirmektedir (Kim, 1982:113). Örgütün üzerinde çok az kontrole sahip olduğu dış güçler, koşullar, durumlar, olaylar ve ilişkilerin toplamı çevre olarak tanımlanmaktadır (Snow, 1980:67).

Holland (1977)'a göre örgütün sınırının; örgütün kontrolü altında olan değişkenlerle kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirinden ayıran hayali çizgenin dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktörler örgütün çevresini oluşturmaktadır.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak çevre şu şekilde tanımlanabilir: Örgütün üzerinde çok az kontrole sahip olduğu hayali örgütün çizgenin dışında bulunan örgüte ait amaçların elde edilmesini doğrudan etkileyen bireyler, örgütler ve diğer sosyal sistemler meydana getirmektedir. Genel bir ifadeyle, çevre, bir örgütün etrafındaki "her şey" olarak tanımlanabilir (Boulding, 1981:58). Ancak, örgütün etrafındaki her şeyi incelemek zor ve bazen imkansız olduğundan, çevre analizinde, diğerlerine nazaran örgütle daha çok ilişkili bazı çevresel faktörlerin ele alınması daha doğru olur (Osborn ve Hunt, 1974).

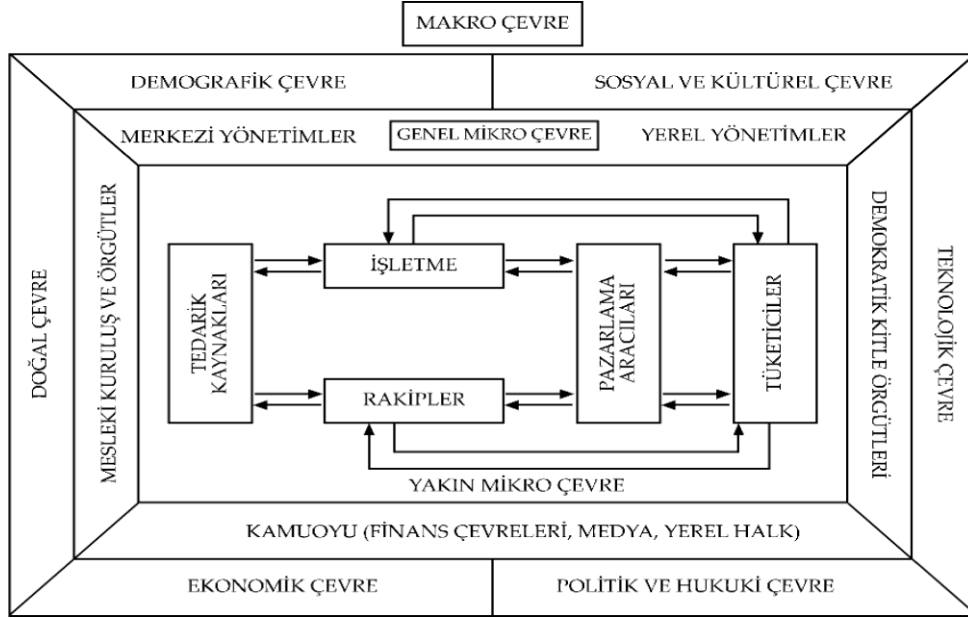
Bu nedenle yönetim bilim adamları, çevreyi; örgüte yakınlık, belirginlik ve ilişki derecesi gibi özellikleri göz önünde bulundurarak sınıfla yapmanın faydalı olacağını belirtmişlerdir. Bu çerçevede, çevrenin çok boyutlu ve çok düzeyli bir yapı olduğu öne sürülebilir (Beton ve Dess, 1985:27).

2.2. ÇEVRE BOYUTLARI

Çevre örgütün etrafındaki her şeyi kapsamaktadır. Müşteriler, tedarikçiler, coğrafik, sosyal, ekonomik ve politik faktörler vb. Örgütlerin içinde bulundukları çevrelerin birçok boyutu bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; performans standardı, iletişim kanalları, karmaşıklık, belirsizlik ve heterojenlik olarak düşünülebilir. Ancak bu çalışmada 3 tanesi; çevresel değişim hızı, çevre kapasite ve çevrede rekabet incelenecektir.

Duncan (1971:245) çevreyi, karar verme sürecinde doğrudan dikkate alından fiziksel ve sosyal unsurların tamamı olarak tanımlayarak ve örgüt çevresini iç çevre ve dış çevre olmak üzere iki grup altında incelemektedir.

Şekil 2.1. Örgütün Makro ve Mikro Çevre Faktörleri



Bahar (2011:118)

İç çevre, karar verme davranışında dikkate alınan personel, işlevsel birimler gibi herhangi bir karar birimi ya da örgüt sınırları dahilinde var olan ve örgütün tek başına yönlendirebildiği örgütsel unsurlardan oluşan fiziksel ve sosyal etkenlere işaret ederken; dış çevre, müşteri, tedarikçi, rakipler, teknoloji, sosyo-politik yapı gibi herhangi bir karar birimi veya örgüt sınırları dışında yer alan ve örgütün tek başına yönlendiremediği fiziki ve sosyal koşulları ifade etmektedir (Duncan, 1971:155).

Çevreyi makro ve mikro boyutta ele alan Cyert ise üç düzey çevre tanımlamaktadır: makro çevre (kriz, daralma gibi ekonomik olayların yaşandığı genel ekonomik çevre), orta düzey çevre Örgütün faaliyette bulunduğu sektör) ve mikro çevre örgütle doğrudan bağlantılı, tedarikçi, müşteri ve rakiplerin oluşturduğu yakın çevre.

Benzer şekilde, Osborn ve Hunt (1974) da örgüt çevresini (1) makro çevre, (2) Yakın (aggregation) çevre ve (3) micro çevre olmak üzere üç düzeyde incelemektedir. Osborn ve Hunt'ın örgütsel çevre düzeyi gruplarına iki tane daha ekleyen Castrogiovarini (1991), beş çevre düzeyi tanımlıyor: Kaynak havuzu, ikincil çevre, iş çevresi, yakın çevre ve genel çevre.

Bunlara kısaca değinmek gerekirse, en düşük çevresel düzey olan kaynak havuzu (resource pool) düzeyinde, araştırmacıların ana konularını belli kaynak stokları oluşturur. Belli kaynakları edinme çabalarının araştırılması bu düzeyde çevresel bir analiz gerektirebilir (Castrogiovarini, 1991:513). İkincil çevre (sub-environment) düzeyi, daha çok örgütsel birimler ve bu örgütsel birimler ilgili yöneticileri tarafından alınan kararların ve yapılan faaliyetlerin tümüdür.

Üçüncü düzey olan iş çevresi (task environment) ise Hunt (1974:14) tarafından hedeflerin belirlenmesi ve bun hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili bütün bir yapının parçası olarak nitelendirilmektedir. Castrogiovarini (1991:116) ise iş düzeyi çevreyi, örgütün ikincil çevrelerinin kombinasyonu şeklinde ifade etmektedir.

Dördüncü düzey olan yakın çevre (aggregation environment) belli bir genel çevrede faaliyet gösteren sendikaları, birlikleri, dernekleri ve çıkar gruplarını kapsamakta (Osborn ve Hunt, 1974:84) ve örgütün temel yapılarının tümüyle etkilemektedir (Castrogiovarini,1991:46). Örgütteki mevcut olan, algılanan ya da mantıksal olarak teoride var olan grupların davranışları yakın çevre analistlerinin ilgi alanına girer.

Bu düzeydeki çevresel tanımlamalar çok çeşitli olmasına rağmen, en çok kabul göreni Porter'ın (1980:229) sektörel rekabeti ve karlılığı etkileyen dış güçler modelidir. Bu modele göre ilgili örgütlerin oluşturduğu sektörün davranışları, yine yakın çevre analistlerinin odaklanması gereken bir alandı. Son çevresel düzey olan genel çevre (macro environment) ise, belli bir coğrafi alanın genel yapısını oluşturan demografik, kültürel, sosyal, politik, teknolojik özellikler ve örgütsel süreçleri ve sonuçları etkileyen mekanizmalardan oluşur. Örgütün faaliyetlerini etkileyen hukuki, ekonomik ve politik düzenlemeler, krizler, uluslararası anlaşmalar gibi unsurlar genel çevre kapsamında incelenen konulardır.

Bu çalışmada karar verme sürecini etkileyen çevresel etkenler olarak, yakın çevrenin, yani sektörün özellikle sağlık sektörü, çevresel değişim hızı, çevresel kapasite ve çevrede rekabet boyutu üzerine odaklanılmıştır. Bu üç faktöre odaklanmamızın nedeni ise örgüt çevresi karar verme süreci ile ilgili teorik ve uygulama çalışmalarda sık sık ele alınması ve örgüt performansının önemli belirleyicilerinden birini olarak sayılmasıdır.

2.3. ÇEVRE KARMAŞIKLIĞI

Çevresel karmaşıklık, genel olarak, örgütü etkileyen çevresel öğelerin sayısı ve çeşitliliği ile ilgilidir. Çevresel karmaşıklık, çevrenin içeriği ya da bünyesi olarak da tanımlanır ve önem taşıyan çevresel öğelerin örgütel etkileri açısından birbirlerine nedenli benzer olduklarının yansıtır (Bilgin, 1991:286). Yine çevresel karmaşıklık; örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin unsurlarının birbirlerinden farklılık derecesini, aralarındaki ilişkileri ve yoğunlaşma biçimlerini belirtir (Sucu, 2000:56). Genel olarak örgütü etkileyen çevresel etkenler az sayıda ve birbirlerine benzer özelliklerde ise basit çevre; çok sayıda ve birbirlerinden farklı özelliklerde ise karmaşık çevre söz konusudur (Bilgin, 1991:304).

Nesnel çevre ölçümlerine odaklanan çalışmalarında Dess ve Beard (1984: 55) çevresel karmaşıklığın homojenlik-heterojenlik ve toplanma-yayılma (concentration-dispersion) boyutlarından oluştuğunu belirtmektedir. Dean (1990:128), tarafından karmaşıklık boyutuna ilişkin gerçekleştirilen kavramsallaştırmayı yeterli bulmamakta ve bu yazarların ölçtükleri karmaşıklık kavramının sadece coğrafi toplanma boyutunu yansıttığını ileri sürmektedir.

Dean (1990:130) kendi karmaşıklık tanımlarına coğrafi toplanma ile birlikte ürün karmaşıklığını (farklı ürün kategorilerinin sayısı) ve teknik karmaşıklığı (çalışanlar arasında bilim adamları ve mühendislerin yüzdesi) da eklemektedir. Buna göre yazarlar bir sektörde ne kadar çok bilim adamı, mühendis ve ürün kategorisi bulunur, buna karşın coğrafi toplanma ne kadar az olursa o sektör o kadar karmaşıktır diyebilmektedir. Hrebiniak (1980:754) ise karmaşıklığın bir ölçütünün örgütün karşı karşıya olduğu farklı belirsizlik kaynaklarının sayısı olduğunu ileri sürmekte ve karar verici için yüksek düzeyde belirsiz olan dışsal faktörlerin sayısı arttıkça karmaşıklığın da arttığını ifade etmektedir.

Karmaşıklık bir örgütte kilit noktadaki karar vericiler olarak üst kademe yöneticilerin kararlarını da etkileme potansiyeline sahip olmaktadır. Tung'ın (1979:675) vurguladığı gibi, çevredeki faktörlerin sayısı ve çeşitliliği arttıkça üst kademe yöneticilerin çevresel faktörler arasındaki ilişkileri kavrayabilecekleri bilişsel yetenekleri de sınırlanmaktadır. Çevresel karmaşıklık başarılı örgüt larda esneklik, ademi merkezîyetçilik ve kararlara katılım gibi değişkenlerle de olumlu yönde ilişkili bulunmaktadır (Hunt,1974: 243). Jurkovich (1974: 382) de karmaşık olmayan çevrelerle ilgilenen örgütleri, karar verme için daha az sayıda hayati öneme sahip enformasyon kategorileri ile baş etmelerinden dolayı biraz daha avantajlı bir durumda görmektedir.

2.4. ÇEVRE BELİRSİZLİĞİ

Çevresel belirsizlik, çevre özelliklerinin örgüt tarafından kestirilebilirliğine ilişkin bir kavramdır (Bilgin, 1991:17). Bu kavram, çevresel gelişmeler, bunların nedenleri, sonuçları, örgüt üzerindeki etkileri ve çevresel öğelerin örgüt davranışlarına tepkileri hakkında örgütün sahip olabildiği bilginin derecesini belirtir (Üsdiken, 1980:38).

Karmaşıklık ve Değişim hızı olmak üzere iki alt boyutta incelenecek olan çevrenin belirsizlik boyutu örgütlerin yükseliştiği en önemli ve en öncelikli boyuttur. Belirsizlik bir görevi yapmak için gerekli olan bilgi ile o görevle ilgili bilgi arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Çevresel belirsizliği azaltmak için çevreden mümkün olduğu kadar çok bilgi toplamak gerekmektedir . ayrıca bu bilginin doğruluğu da araştırmalıdır (Lewis, 2002:95).

Bir organizasyonel çevreyi Değişim hızı yapan bazı etkenler vardır; tahmin edilemeyen ekonomik değişimler, beklenmeyen müşteri istekleri ve rakiplerin davranışları gibi Burada dikkat edilmesi gereken nokta Değişim hızı kastın değişkenlik olduğudur. Talepte sabit büyüme, beklenen iklim değişiklikleri, düzenli ekonomik değişimler gibi kavramlar Değişim hızı çevre için söz konusu olmamaktadır. Burada genel anlamda örgüt tarafında tahmin edilmeyen ve belirsiz olan değişiklikler kastedilmektedir (Osborn,1974:45).

Çevreye uyarlanma sürecinde ise örgütün çevresindeki belirsizlikle baş edebilmesi önemli bir mesele halini almaktadır (Hunt ,1973: 39). Örgüt-çevre ilişkisine odaklanmış yazında çevresel belirsizlik kavramı bir çok yazar tarafından ele alınmış olmasına karşın, üzerinde uzlaşılmış kesin bir tanımının yapılamadığı gözlemlenmektedir (Gifford vd. 1980: 459).

Sık sık atıfta bulunulan ve konu ile ilgili nispeten erken çalışmalardan biri olan Lorsch'un (1966:18) çalışmasında çevresel belirsizliğin, (a) açık enformasyon eksikliği, (b) kesin bir geri bildirim almak için uzun bir zaman aralılığının olması ve (c) nedensel ilişkilerin genel belirsizliği şeklinde üç bileşenden oluştuğu ileri sürülmektedir.

Duncan (1973:113) da çevresel belirsizliği tanımlamada üç bileşen önermektedir. Bunları da (a) çevresel faktörlere ilişkin enformasyon eksikliği, (b) yanlış bir karar alındığında örgütün neler kaybedebileceği anlamında kararın sonucunu bilememe ve (c) çevresel faktörlerin örgütün başarısı ya da başarısızlığını nasıl etkileyebileceğini kestirememe şeklinde sıralamaktadır.

Burada sözü edilen bu iki çalışmada da algılanan çevresel belirsizlik kavramı üzerinde durulmuş ve yöneticilerin çevresel belirsizliğe ilişkin algılamaları ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu ölçümlerde örgütlerde karar alma ve strateji oluşturma sürecinde gerçek belirsizlikten çok algılanan belirsizliğin önemli bir belirleyici olduğu görüşü (Tung, 1979: 676) egemen gibi görünmektedir. Örneğin, Schnieder ve DeMeyer'e (1991: 307) göre algılanan çevresel belirsizlik stratejik davranışı etkilemektedir. Downey ve Slocum (1975: 567) tarafından da vurgulandığı gibi çevre bir dizi uyarıcı sunmaktadır ve bireyler bu uyarıcıları algıladıklarında onlara anlam yüklemekte ve enformasyon değeri kazandırmaktadırlar.

Çevresel belirsizliği bireylerin algılarına dayandıran bir başka araştırmacı olan Nebeker (1975:282) belirsizliği, bireyin hangi eylemlerinin en uygun olduğuna ya da hangi seçeneğin en iyi sonuçları getireceğine karar vermede yaşadığı zorluk olarak tanımlamaktadır. Bu görüşe göre çevreyi belirsiz olarak algılayan bir birey iki ya da daha fazla seçeneğe sahip olan bir karar durumu ile karşılaştığında seçim yapması oldukça güç olmaktadır. Jurkovich (1975:352) de belirsizliği örgütün gelecekteki olayları tahmin edememesi, çok miktarda enformasyonu işlemek zorunda kalması ya da bir eylemin sonuçlarını kestirememesi gibi durumlarla ilişkilendirmektedir. Leblebici ve Salancik (1983:127) ise belirsizliği sadece çevre ile değil karar durumları ile de ilişkilendirmekte, çeşitlilik ve değişkenlik gibi çevresel koşulların yanı sıra neden-sonuç ilişkileri ya da öncelikler konusunda bir görüş birliğinin olmadığı karar durumlarında da belirsizliğin meydana gelebileceğini vurgulamaktadır.

Tung (1978:422) da belirsizliğin sadece çevreden kaynaklanmadığı görüşünü destekler nitelikte belirsizliğe hoşgörü ya da içsel veya dışsal kontrol gibi değişkenlerin de algılanan çevresel belirsizliği etkileyebileceğini ileri sürmektedir.

Downey ve Slocum (1976:489) belirsizlik kaynaklarını sıralarken çevrenin algılanan özelliklerinin yanı sıra bilişsel süreçlerdeki bireysel farklılıklardan, bireylerin davranışsal cevap verme repertuarlarından ve belirsizliğin algılamasına ilişkin sosyal beklentilerden de söz etmektedir. Milliken (1988:112) belirsizlik kavramını bir bireyin herhangi bir şeyi doğru olarak tahmin etmede algıladığı yetersizlik olarak tanımlamaktadır.

Birey doğru kestirimlerde bulunmak için yeterli enformasyondan yoksun ise ya da ilgili ve ilgisiz veriler arasında ayırım yapamadığını hissediyorsa belirsizliği yaşayabilmektedir. Bu tanımlama ile birlikte yazarın vurgu yaptığı önemli bir konu çevre ve belirsizlik kavramları birleştirildiğinde, belirsizliğin örgütün çevresinden kaynaklandığının anlatılmak istendiğidir.

2. 5. ÇEVRESEL DEĞİŞİM HIZI

Çevrenin değişim hızı ya da zaman zaman ifade edilen biçimleri ile istikrar veya dinamizm boyutu, çevresel faktörlerin kısa sürede değişiklik gösterip göstermediği ile ilgili olmaktadır (Hatch, 1997:89).

Duncan (1972:317) ise dinamizm boyutunun iki alt boyuttan oluştuğunu ve bunlardan birinin çevredeki değişim hızı olduğunu kabul etmekle birlikte, yukarıdaki dinamizm tanımına ek olarak ikinci bir alt boyut önermektedir. Yazar tarafından önerilen bu ikinci alt boyut ise karar vericilerin yeni ve farklı bir çevresel faktörü karar sürecine ne sıklıkla dahil ettikleri ile ilgili olmaktadır.

Dess ve Beard (1983:47) ise çevresel değişim hızı ve değişimin tahmin edilebilirliği arasında bir ayırım yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Jurkovich (1973:344) de benzer bir ayrımı göz önüne alan bir tipoloji önermektedir. Yazara göre değişim hızı düşük ya da yüksek şeklinde iki ana grupta düşünülebilir. Düşük ve yüksek değişim hızı biçimindeki bu iki ana grubun her biri de istikrarlı ve istikrarsız diye sınıflandırılabilir. Yazarın öne çıkardığı önemli bir nokta da istikrarsız çevresel koşullarda tahmin edilebilirliğin azalmasıdır.

Nesnel çevre ölçümüne odaklanan Sharfman ve Dean'e (1994:613) göre ise değişim hızı /istikrarsızlık boyutu Pazar ve teknolojik istikrarsızlık şeklinde iki alt boyuttan oluşmaktadır. Yazarlara göre satışlar ve istihdamdaki dalgalanmalarla birlikte hızla değişen teknoloji çevreyi kolaylıkla istikrarsız hale getirebilmektedir.

Child (1973:93) çevrenin dinamizmini ya da değişim hızını değişkenlik (variability) kavramı ile açıklamakta ve bu kavramın, faaliyetlerdeki değişimlerin sıklığı, her bir değişimdeki farklılık derecesi ve değişim örüntülerindeki düzensizliklerin derecesi şeklinde üç bileşenden oluştuğunu ileri sürmektedir.

İstikrarsız, Değişim hızı ya da başka bir ifade ile çevreyi oluşturan faktörlerin veya bileşenlerin sürekli bir değişim halinde olduğu bir çevrede örgüt değişime ve değişimin getirdiklerine ayak uydurmada güçlük çekebilmektedir (Tung,1985:345). Keats ve Hitt (1989: 574) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmanın bulgularına göre de yüksek düzeyde istikrarsız çevreler düşük düzeyde bölünme ve çeşitlenme ile ilişkili olmaktadır.

Baum (1997:167), kararsız ve belirsiz olarak da ifade edilen Değişim hızı çevre ile çok karıştırılan "yüksek hızda" çevrenin ("high velocity" environments) farkına dikkat çekiyor ve bunların birbirlerine benzer kavramlar olmasına rağmen aynı kavramlar olmadığını belirtmektedir.

Yüksek hızdaki çevre, talepte, rekabette ve teknolojiye, belirsizliğe ve kararsızlığa yol açan, çok hızlı değişimler içerirken (Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991:87); Değişim hızı çevre belirsiz ve kararsız olan çevredir (Baum ve Wally, 2003:115). Dahası, bu iki kavram çevresel tahmin edilebilirliğe olan etkisine göre yorumlandıkları (belirlendikleri) için stratejik karar araştırmacıları açısından çok önemlidir (Baum ve Wally, 1997).

2.5.1. Çevresel Değişim Hızı - Karar Verme Süreci İlişkisi

Haleblian ve Finkelstein, (1996:566), çevresel değişim hızı ya da belirsizlik derecesi arttıkça, bilgi edinme ihtiyacı da arttığından karar verme işleminin güçleşeceğini öne sürerken; Eisenhardt, (1990:345) birçok yöneticinin, böylesi Değişim hızı, belirsiz bir ortamda önemli, stratejik kararları almada zorlanabileceğini belirtmektedir.

Değişim hızı çevre, tedarikçi ve müşteri pazarlarının anlaşılmasını zorlaştırdığı için stratejik karar verme sürecini güçleştiren en önemli unsurdur (Haleblian vd., 1997:118). karar verme sürecinde, düşük olasılık ve yüksek risk içeren birçok stratejik alternatif bulunduğundan bunların değerlendirilmesi güç ve zaman alıcı olabilir. Dolayısıyla çevresel değişim hızı/belirsizliğin yüksek olduğu ortamda bilgilere ulaşamaması dış çevre ile olan ilişkilerin sürekli değişmesi (Aldrich, 1979:73) ve geleceğin tahmin edilememesi gibi faktörlerin, karar verme sürecini zorlaştırabileceği öne sürülmektedir.

Ancak Eisenhardt ve Bourgeois (1988:90) çalışmalarında, yüksek hızdaki değişimlerin yaşandığı Değişim hızı bir çevrede, hızlı ve yüksek kalitede karar verme yönünde bir baskının söz konusu olduğunu iddia etmektedir.

Değişim hızı bir çevrenin itici güçlerinden olan yeni teknolojiler (Dodge, Fullerton ve Robbins, 1994:103), yeni iş modelleri ve ilk olma avantajını elinde tutma arzusu (Smith vd., 1991:55) hızlı karar vermeyi gerektirebilir (Baum ve Wally, 2003). Diğer bir ifadeyle, karar verenler sürekli değişen Değişim hızı çevrede, "ilk" hareket eden ol yapmanın avantajlarını elde etme isteğiyle ve belirsiz bir ortamda geleceğin ve karar sonuçlarının da belirsizliği nedeniyle uzun ve ayrıntılı analizlerin, değerlendirmelerin çok az fayda sağlayacağı düşüncesiyle hızlı kararlar alıp hızlı hareket etmeyi tercih ederler (Baum ve Wally, 2003:476).

Literatürde ayrıca Çevresel Değişim Hızı -örgüt performansı ilişkisi üzerinde de durulmakta ve genellikle bu ilişki strateji ve yapı bağlamında ele alınmaktadır (Burns ve Stalker, 1994:89).

(Mesela, "organik yapıya sahip örgütlerin, mekanik yapıdaki örgütlere nazaran Değişim hızı çevrede, stratejilerine bağlı olarak daha iyi performans sergileyecekleri; mekanik yapıya sahip olan örgütlerin, organik yapıdaki örgütlere nazaran daha durağan kararlı bir çevrede, stratejilerine bağlı olarak daha iyi performans sergileyecekleri" ileri sürülmüştür -Burns ve Stalker, 1994:87).

2.6. ÇEVRESEL KAPASİTE (OLUMLU ÇEVRESELLİK)

Çevresel kapasite olarak da ifade edilen olumlu çevresellik (munificence) karar verme davranış ve sonuçlarını açıklayan önemli çevresel belirleyicilerinden biridir (Wan ve Hoskisson, 2003:34). Olumlu çevresellik ile ilgili geçmiş çalışmalar, bu çevresel unsurun örgüt stratejilerinin oluşturulmasında, örgütsel yapının belirlenmesinde (Goll ve Rasheed, 1997, 1989:112) ve karar verme süreci ve hızı üzerinde (Baum ve Wally, 2003) önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Wan ve Hoskisson (2003:28) çalışmalarında olumlu çevresellik boyutunu "fiziksel altyapı gibi örgüt için uygun somut üretim faktörleri ve faaliyetleri kolaylaştıran yasalar gibi desteğin soyut yönünü oluşturan kurumlar" olarak tanımlamaktadır.

Olumlu çevresel düzey, bir çevrede faaliyette bulunan örgütün ihtiyaç duyduğu önemli kaynakların bol ya da kıt olması durumunu ifade eder (Dess ve Beard, 1984:423). Starbuck (1976:77) olumlu çevreselliği "çevrenin devamlı büyümeyi destekleme düzeyi" olarak tanımlamaktadır.

Aldrich (1979:56)'in çevresel kapasite olarak ifade ettiği bu yapıda, örgütler örgütsel büyüme ve devamlılığa imkan veren şartlara sahiptirler. Kaynakların bol olduğu bir ortamda ayakta kalmak daha kolay olduğundan, örgütler ayakta kalmaktan ziyade amaçlarını geliştirmek, hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etme olanağı buluyorlar (Dess ve Beard, 1984). Çevredeki kaynakların yeterli ve uygun olması bu çevrede faaliyet gösteren örgütlerin büyümesini imkan verdiği gibi pazara girecek olan yeni örgütlerin yeteneklerine de etki ediyor (Randolph ve Dess, 1984).

Castrogiovarini (1991:13) yönetim literatüründe olumlu çevreselliğin üç boyutuyla ele alındığını belirtmektedir. Bunlar: kaynakların uygun olma düzeyi olan çevresel kapasite (Beard ve Dess, 1981:56); Kapasite durumundaki göreceli değişim olan çevresel büyüme/küçülme (Dess ve Beard, 1984:54) ve kapasitenin istismar edilmeme düzeyi olan çevresel fırsat/tehdit. Castrogiovarini (1991:344), bu üç unsurun ayrı ayrı ele alınmasını olumlu çevresellik ile ilgili çalışmaların anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşüncesindedir.

2.6.1. Çevresel Kapasite - Karar Verme Süreci İlişkisi

Yasai ve Ardekani (1989) hızlı hareket gerektirmeyecek kadar kaynakların bol olmasının hızlı karar verme motivasyonunu düşüreceğini, dolayısıyla yüksek düzeydeki çevresel zenginliğin karar vermeyi yavaşlatacağını öne sürüyor. Ancak Baum ve Wally (2004:36) çevresel Kapasite düzeyinin yüksek olduğu ortamda, "ilk" olma motivasyonu düşük olan karar veren yöneticilerin, ayakta kalma, kaynak bulma gibi zaman kaybettiren sorunlarla daha az meşgul oldukları için verecekleri kararlara odaklanacaklarını, dolayısıyla daha hızlı kararlar vereceklerini ifade ediyor.

Çevresel Kapasite düzeyi düşük ortamda karar verme, çevresel zenginlik düzeyi yüksek olan ortama nazaran daha güçtür, çünkü yanlış tercih yapmanın riski daha yüksek, bedeli daha ağırdır (Wan ve Hoskisson, 2003:90). Dolayısıyla çevresel Kapasitenin düşük olduğu ortamda yüksek risk faktörünün etkisiyle karar veren kişiler üzerlerinde hissettikleri baskı ve stres nedeniyle karar verme sürecini uzatabilirler. Halbuki yüksek düzeydeki çevresel zenginlik -kaynakların bolluğundan dolayı yanlış karar daha az risk içerdiğinden daha az araştırma gerektirdiği ve karar veren kişilerin güveni artırdığı için karar vermeyi hızlandırır.

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Genel olarak örgütün yapısı, örgütün kültürü gibi örgütün iç çevresini oluşturan etkenler, örgütün büyüklüğü, yaşı gibi faktörler karar verme sürecini etkileyen örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörlerin, karar verme süreci üzerindeki etkilerini ortaya koymak için öncelikle örgütün ne olduğunun, örgüt yapısının ve örgüt kültürünün iyi anlaşılması gerekir.

3.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı

Örgüt yada organizasyon dediğimiz zaman İngilizce "organization" olarak ifade edilen bu kelime Türkçe'de düzenleme, örgüt, organizasyon, kurum, teşkilat; yerine göre örgüt, kuruluş gibi karşılıklar bulmuştur. Örgütün basit bir tanımını yapmak çok zordur. Örgüt kavramı birçok bilim dalında ve farklı bilim adamları tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Psikoloji bilimi örgütü, birden fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlarken; sosyolojik bilimi örgütler küçük toplumlar olarak tanımlanmıştır. Antropoloji açısından örgütleri belli bir kişiliği ve bazı ihtiyaçları olan bilişsel süreçlere sahip sistemler olarak tanımlamaktadır (Büyükbüş ve Bestenci, 2005: 18). Örgüt kavramına ilişkin bazı tanımlamalar şunlardır: Collins sosyoloji sözlüğünde örgüt belirli bir amaç gerçekleştirmek için bir araya gelmiş resmi kurallar yapısına, otorite ilişkilerine sahip iş bölümü ve sınırlı üyeliği olan topluluk olarak tanımlanmaktadır. Aynı açıdan yapılan ikinci bir tanım da ise olarak örgüt her hangi bir amacı olan sosyal aktivite veya aktiviteler topluluğu olarak tarif edilmektedir (Yağmurlu,1999: 414).

Örgüt; insanların bir ya da daha fazla ihtiyaçlarını gidermek için, madde ve madde olmayan kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği doğal bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, çalışan (yönetilenler), çalıştıranların (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve ihtiyaçlarının karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur. Bu bu doğrultuda, örgütler, insan amaçlarının, umutlarının ve yükümlülüklerinin bir araya gelmesinden başka bir şey değildir (Toffler,1992:307). Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür. (Güngör, 1998:51).

Weber'e göre çalışanlar arasında bölümleşme, bölümler arası hiyerarşi, performansı idare eden kurallar çalışanların teknik niteliklerine göre seçilmesi ve işin kariyer gerektiren bir unsur olarak görülmesi örgütü oluşturan temellerdir. Ayrıca weber örgütü "sürekli bir amaca dönük belirli eylem sistemi" (Weber, 1996: 30) olarak tanımlamıştır. Chester Barnard'a göre örgüt "iki yada daha fazla bireyin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikler sistemidir". Etzioni'ye göre örgüt ise "belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kasıtlı olarak oluşturulmuş planlı birimlerdir" (Hall, 1999: 111).

Örgüt kavramı iki farklı anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Tosun, 1999: 145).

Örgütler belirli bir amaç gerçekleştirmek üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir. Onlara gerçek niteliklerini kazandıran da bu amaçlarıdır. Örgütün amaçları, kâğıt üzerinde saptanmış biçimsel amaçlar olabileceği gibi, uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçlar da olabilir (Hasanoğlu, 2004: 70). Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda bireylerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileşimde bulunduğu bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Scott, 1998: 79).

Örgütlerle ilgili çeşitli kuramlarda da kendi argümanlarına göre uygun tanımlar yapılmıştır. Klasik yönetim yaklaşımına göre örgütler, bir işi başarmak, bir amaca ulaşmak için kurulan sosyal araçlar olarak tanımlanırken, durumsallık yaklaşımına göre örgütler, çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar olarak görülmüş; bilişsel örgüt yaklaşımına göre de paylaşılan bilgi sistemleri olarak tanımlanırken; sembolik örgüt yaklaşımı açısından, sembolik konuşma örüntüleri olarak tanımlanmışlardır (Şişman, 2003:56).

Tüm bu tanım ve tanımlamaların ışığında : örgüt kısaca " amaç odaklı, sınırları belirlenmiş ve belli bir niyetle yapılandırılmış faaliyet sistemleri" olarak tanımlayabiliriz.

3.2. ÖRGÜTSEL YAPI TANIMI VE KAVRAMI

Örgüt kavramı üç temel anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak “sosyal sistem” veya “sosyal varlık” (Elif, 2005:17) anlamına gelmektedir. Yani, sosyal yapı içerisindeki kurumlar anlamına gelmektedir. Bu kurumlar toplumsal hayatın yapı taşları olan kurumlardır. Mesela, örgüt, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları vs. gibi. Örgüt kavramının ikinci anlamı “yapı” anlamıdır. Örgüt işleri, görevleri, mevki ve statüleri, çalışanları ve çalışanlar arasındaki yetki, iletişim ve otorite ilişkilerini gösteren bir yapıdır. Örgütün diğer anlamı ise “örgüt oluşturma süreci”dir. Yönetim ve örgüt ile ilgili literatürde çoğunlukla “örgütlenme” olarak geçen bu anlam, herhangi bir örgütün yapısını oluşturmak için gerekli faaliyetler sürecini ifade etmektedir. Bu, işlerin analiz edilmesi ve gruplandırılması, bu grupların örgütsel olarak kademe ve mevkiler haline getirilmesi ve bu mevkilere en uygun çalışanın atanması aşamalarını içermektedir (Genç, 2007: 62).

Kavram olarak Yapı, örgütün içindeki ilişkiler, otorite sistem ve iletişim kanalları yada modelleridir (Thompson, 1997:88). Yapı bir bütünün bölümlerinin sürekli düzenidir. Örgüt yapısını diğer bir ifadeyle örgütsel yapıyı, sürekli ve biçimsel bir şekilde oluşturulan örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağı olarak tanımlamaktadır. Tanıma göre, sürekli ilişkiler örgüt üyelerinin kendi aralarında olan, ve gruplar arasında ortaya çıkan ilişkiler ve sürekli düzenlemeler kimin kime rapor verdiği, örgüt üyesinin diğer üyelerle nasıl bir ilişki kurmasının, ne tür görevleri yerine getirmesinin beklendiği ve ne tür kural ve prosedürlerin örgüt üyelerinin faaliyetlerini bağladığı hakkındaki düzenlemeler (Khandwalla, 1977:479) örgüt yapısının ana unsurlarını oluşturmaktadır.

Blau ise örgütsel yapıyı "bireylerin, insanlar arasındaki rol ilişkilerini etkileyen sosyal konumlar arasında çeşitli şekillerdeki dağılımı" (2006:18) olarak nitelenmektedir. Bu tanımın bir takım açıklamalar gerektirdiğini dile getiren Richard Hall (1999), tanımlanan örgütlerde insanlara farklı vazife ve işlerin verildiği, görev dağılımının olduğu çıkarımında bulunmaktadır. Bir diğer çıkarım ise örgütlerin düzey ya da hiyerarşiye; insanların doldurduğu pozisyonların, bu pozisyonu dolduran bireylerin nasıl davranması gerektiği çeşitli derecelerde belirten kural ve düzenlemelere sahip olduğu çıkarımıdır (Hall, 1999:99).

Hall'e göre örgütsel yapı, faaliyetlerin yer aldığı bir arenadır. Bir bakıma örgütsel yapı, bir binanın yapısına benzetilebilir. Binayı oluşturan duvarlar, tavan ve taban nasılsa etkileşimimizi etkiler ve sınırlarsa, örgütü oluşturan yapı da aynı şekilde örgüt/örgüt üyelerinin etkileşimini ve faaliyetlerini etkiler, sınırlar.

Ancak bu benzetmede gözardı edilmemesi gereken bir husus, örgüt yapılarının, bu yapı içinde meydana gelen faaliyetlerin bir sonucu olarak sürekli değişmesi, gelişmesidir (Hall, 1999:56). Yani örgüt yapısı/örgütsel yapı, hem örgüt faaliyetlerini etkileyen, sınırlarıduran hem de bu faaliyetlerden etkilenen, faaliyetlerin sonucuna göre yeniden şekillenen bir çok yönlü bir unsurdur.

Örgüt yapısını kavramanın bir diğer yolu da onu, özel bir devletin bir formu olarak düşünmek olabilir (Gilb, 2001:178). Bu özel devlet zaman içinde belli bir noktada üyesi olan bireylerin davranışlarını çeşitli derecelerde kontrol altında tutar. Bir örgütten bir diğerine olan geçiş, hareket farklı devletlerin topraklarına, alanlarına geçiş, hareket, dolayısıyla farklı devletlerin egemenliğini, yasalarını, kurallarını kabullenme anlamına gelir.

Greenwood (2003:57) örgütsel yapıyı farklı bir bakış açısıyla ele alıyor ve yapıyı "etkileşim sonucunda sürekli üretilen ya da yeniden yaratılan, aynı zamanda da bu etkileşimi etkileyen kontrol sisteminin karmaşık bir unsuru" olarak değerlendiriyor. Bu yaklaşıma göre örgüt yapısı sürekli aynı şekilde kalmayan, örgüt işleyişini şekillendiren, aynı zamanda da bu işleyiştten etkilenen, bu işleyişin sonucu olarak yeniden şekillenen dinamik bir yapıdır (Hall, 1998:118).

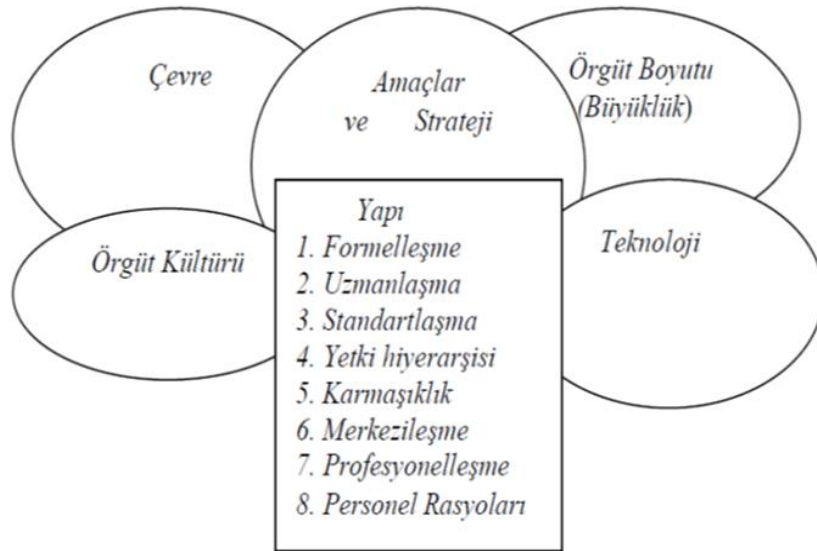
Örgüt yapıları, otoritenin ve gücün örgüt içinde nasıl dağıldığının yansımasıdır. Örgüt içindeki yönetim, idare sistemleri örgüt yapısıyla ilişkilidir. Temel olarak örgüt yapıları örgütün ihtiyaç ve amaçlarına bağlıdır. Dinamiktirler ve sürekli değişir, yeniden şekillenirler. Örgüt yapısı için her ne kadar sürekli değişim ve dinamizm söz konusu olsa da; yapıyı değiştirmeye yönelik güçlere karşı belli bir dereceye kadar düzenleme ve kontrol sistemi mevcuttur (Mackenzie, 2001:89).

Örgüt yapıları üç temel işleve hizmet ederler. Bunların ilki ve en önemli olan; örgüt yapıları, örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve örgütsel çıktı üretmek için vardır. İkinci olarak örgüt yapıları, bireysel farklılıkların örgüte etkisini en az düzeye indirmek, asgari düzeyde tutmak ya da en azından düzenlemek için tasarlanırlar. Diğer bir deyişle, örgüt yapıları bireylerin örgütün ihtiyaçlarını karşılamasını ya da tam tersi bir şekilde örgütün bireylerin ihtiyaçlarını karşılamasını temin için vardır. Son olarak, örgüt yapıları; gücün kullanıldığı (yapılar aynı zamanda hangi pozisyonun en fazla güce sahip olduğunu, güçler hiyerarşisini belirler), kararların alındığı (örgütü karara götüren bilgi akışının yönü büyük ölçüde örgüt yapısı tarafından belirlenir) ve örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü (örgüt yapısı örgütsel faaliyetler için bir arenadır) oluşumlarıdır (Hall, 1998:99).

3.2.1. Örgütsel Yapı Temel Unsurları

Herhangi bir örgütteki örgüt yapısının oluşmasında etkili olan unsurlar yapısal unsurlar ve bağlamsal unsurlar olarak iki ana başlık altında toplanabilir. Yapısal unsurlar, örgütün içsel özellikleriyle ilgili dirler. Bu unsurlar örgütü değerlendirme ve kıyaslama için bir ölçek ve taban oluştururlar. Bağlamsal unsurlar ise, hem örgütün kendisini hem de çevresini temsil eden yapısal unsurları etkileyerek ve şekillendirerek örgütsel ortamı belirleyen unsurlardır. Bu unsurları bir şekil üzerindeaşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Daft, 1997: 15-16; Efil, 2005:62):

Şekil 3.1. Örgüt Tasarımında Yapısal ve Bağlamsal Unsurlar



Daft, (1997: 15-16)

3.2.1.1.Yapısal Unsurlar:

1. Formelleşme: örgüt yapısının,eylemlerinin ve ilişkilerin tanımlanıp kurallarla, prosedürlerle ve kontratlarla yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir.İşletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek örgüt içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde örgüt yapılarının dizayn edilmesi ve yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi formelleşme olarak tanımlanabilir (Wallace, 1995:34-39).

2. Uzmanlaşma: belli bir işin çok küçük parçalar ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması anlamındadır. Örgütteki bölümlerde ne derece uzmanlaşmaya gidileceği örgüt yapısı direk olarak etkileyecektir. Uzmanlaşma çoksa, her bir çalışan görevlerin sınırlı kısımlarını yerine getirmektedir.

3. Standardizasyon: Örgütte benzer faaliyetlerin tek tip yerine getirilme düzeyidir. Mesela, Mc Donalds gibi aşırı standartlaşmış örgütlerde çalışma faaliyetlerinin içeriği ayrıntılı olarak tanımlanır ve benzer faaliyetler her bir şubede aynı şekilde yapılır.

4. Yetki Hiyerarşisi: Yetki hiyerarşisi kimin kime karşı sorumlu olduğunu gösterir. Örgütler hiyerarşik olarak yapılanırlar çünkü bu onlara iş görenleri koordine ve kontrol etme imkanı verir. Kontrol alanı (bir üste bağlı ast sayısı) çok ise yetki hiyerarşisi daha kısadır.

5. Karmaşıklık: anlaşılması güç parçalardan oluşan bir sistemi tanımlama yöntemine verilen addır.

6. Merkezileşme Derecesi: Merkezileşme derecesi, organizasyonda kararların hangi kademedeki çalışanlar tarafından verildiğini gösterir. Şayet kararlar üst yönetim tarafından veriliyorsa merkeziyetçi, alt kademeye doğru kaydırılmışsa ademi-merkeziyetçi bir yapıdan söz edilir.

7. Profesyonelleşme: Çalışanların işleriyle ilgili olarak ve genel anlamda aldıkları eğitimin düzeyidir. Bir örgütte profesyonelleşmenin yüksekliği çalışanların ortalama eğitim süreleriyle ölçülür.

8. Personel Rasyoları: Örgüt içindeki çalışanların değişik fonksiyon ve departmanlara yayılımı ile ilgilidir. Personel rasyoları; yönetsel rasyo, profesyonel çalışan rasyosu, dolaylı işgücü miktarının doğrudan işgücü miktarına oranlandığı rasyo gibi çeşitli rasyoları kapsar.

9. Departmanlaşma: Departmanlaşma işletmelerde yapılacak olan faaliyetler, bu faaliyetlerin bir araya getirilmesi ile görevler ve sırasıyla işler, pozisyonlar ve bölümler ile ilgili bir unsurdur. Bu bölümlerin oluşumu sırasında dikkat edilecek ilkeler ve kriterler departmanlaşmayı etkiler. Bu kriter ve ilkelere bölümlere ayırma kısmında değinilecektir.

3.2.1.2.Bağlamsal Unsurlar:

1. Örgüt Büyüklüğü: Toplam varlıklar veya toplam satışlar gibi unsurlarda örgüt büyüklüğünü yansıtsalar da esas olarak örgütteki insan sayısı örgütün büyüklüğünü belirler.

2.Örgüt Teknolojisi: Örgütün üretim alt sistemin yapısı ile ilgilidir. Girdileri çıktılara dönüştürürken kullanılan teknikleri, yöntemleri ve sergilenen eylemleri içerir.

3.Çevre: Örgütün sınırları dışındaki tüm unsurlardır. Örgütün uluslararası çevresi (küresel etkenler), genel çevresi (ülkenin ekonomik, sosyokültürel, siyasal ve yasal yapısı) ve görev çevresi (müşteriler, rakipler, diğer örgütler, tedarikçiler vs.) olmak üzere üç çevresi söz konusudur.

4. Örgütün Amaç ve Stratejisi: Örgütü diğerlerinden ayıran amaçlı ve rekabete dönük faaliyetleridir. Amaç ve stratejiler, faaliyetlerin sınırlarını ve çalışanlarla, müşterilerle, rakiplerle olan ilişkilerin türlerini belirlerler. Örgüt yapısı/örgütsel yapı literatürde çeşitli boyutları ve çeşitli türleriyle ele alınıp incelenmiştir.

Aston Araştırması sonucunda Pugh ve arkadaşları (1970) yapıyla ilgili ölçeklerin faktör analizi sonucu, örgüt yapısını/örgütsel yapının dört boyutu olduğunu ortaya koymuşlardır: (1) Biçimsellik (formalization) ve uzmanlaşmayı (specialization) içinde alan faaliyetlerin yapılandırılması; (2) karar verme gücünün merkezileşmesini içme alan otoritenin bir elde toplanması/yoğunlaşması; (3) İş akışı ayan ve (4) yardımcı unsurların büyüklüğü.

Daha sonra Child (1972), yaptığı çalışmada, otoritenin yoğunlaşması dışındaki diğer üç boyutu/unsuru "faaliyetlerin yapılandırılması" adı altında bir faktörde toplamıştır. Reinman (1973) örgüt yapısının birbiriyle ilgili üç boyutunu; otoritenin merkezileşmesi, uzmanlaşma, biçimsellik şeklinde ve diğerlerme nazaran daha az önemli olduğunu belirttiği dördüncü bir boyutu; personelin ya da yardımcı unsurların büyüklüğü olarak ortaya koymuştur.

Burns ve Stalker (1994) çalışmaları ile sürekli değişen dinamik bir pazar ve teknolojiyle karşı karşıya kalan örgüt lar için en uygun örgüt yapısının organik yapı; çok az teknolojik değişikliklerin olduğu -ya da hiç olmadığı- durağan bir pazarda faaliyette bulunan örgüt lar için ise en uygun örgüt yapısının mekanik yapı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Mackenzie (2000) yönetime katılım derecesine göre olan örgüt yapılanmalarını göz önünde bulundurarak üç tip örgüt tanımlamıştır: otokritik örgüt, demokratik örgüt ve liberal (laissez-faire) rgt. Otokritik rgtler genellikle, otoriter olarak tanınan ve kuralları, örgütün başı tarafından oluşturulan örgütlerdir. Eğer bir örgütte temel özellik olarak verimlilik ve üretkenlikten ziyade bağlılık ve itaate odaklanılmışsa, orada otokritik örgüt yapısını bir çeşidi olan "despotik" yapıdan söz etmek mümkündür (Mackenzie, 2000:41).

Bazı rgtler, faaliyetlerini kendi istedikleri biçimde şekillendirdiklerinden liberal olarak ifade edilirler. Liberal ile otokritik örgüt arasında kalan örgütler "demokratik örgüt" olarak adlandırılırlar. Demokratik, görevlilerin belli bir zaman dilimi için yönetmek üzere seçilmeleri anlamına gelir. Demokratik, aynı zamanda üyelerin hem liderleri hem de örgütün işlevini de kapsayan politikaları seçtikleri katılımcı demokrasiyi anlatmak için de kullanılır (Mackenzie, 2000:41).

Khandwalla (2004:112) da örgüt yapısının iki özelliği üzerinde odaklanmıştır. Bunlar: Örgütün somut bir şekilde görünen yapısını oluşturan örgüt üstyapısı ve üst yapıya nazaran daha az görünen yapısını oluşturan, kontrol ağı, prosedürler, yetki ilişkisi uzmanlaşma gibi unsurlardan kurulu örgüt altyapısıdır.

3.3 ÖRGÜT VE ÇEVRE

Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler karmaşık olup, herhangi bir örgütün kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak çok güçtür. Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle, örgütlerin içinde bulundukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır (Çulpan, 1976:113). Örgütün içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin biçimsel yapılar üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu görülmektedir. Bir rgt kendi varlığının devamını korumak için çevrede olan kaynaklardan ve fırsatlardan yararlanmak durumundadır. Aynı zamanda, çevrede örgüt faaliyetlerinin sınırlarını belirler. Örgütün varlığını sürdürmesi, evre ile olan ilişkileri ve çevreden karşıladığı kaynaklara bağlıdır (Naylor, 1980:26-27).

Örgütlerin ilişki kurmak ve uyum sağlamak durumunda oldukları evre faktörleri çok çeşitli olduğundan, bunların düzenli bir şekilde gruplandırılması zordur (Thompson, 1976:88).

3.3.1. Dış Çevre

Örgütlerin çalışmalarını etkileyen dış çevre faktörlerini iki biçimde görmek mümkündür. Birincisi dahili dış çevredir. Örgüt etrafında yer alan, biçimsel olmayan gruplar ve bu grupları oluşturduğu ilişki sistemi, dahili dış çevreyi oluşturmaktadır (Erdoğan, 1987:343). Dahili dış çevre denildiğinde; ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve demografik etmenler anlaşılmaktadır (Castetter, 1981:428-429). Örgütün verimli olabilmesi dış çevre ile uyumlu çalışmasına bağlıdır.

İkinci dış çevre ise, örgütü kuşatan dış biçimsel gruplardır. Bu tür gruplar, örgütün amaçlarını tamamlayıcı özelliğe sahip olduğu gibi, örgüt amaçlarını sınırlayıcı veya düzenleyeceği özellikte de olabilir (Erdoğan, 1987:344). Örgütü kuşatan dış biçimsel gruplar olarak; aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütler, müşteriler, kaynaklar, kooperatifler, okullar, birlikler, askeri kurumlar ve diğer sosyal kurumlar gelmektedir (Athos ve Coffey, 1968:37). Örgütler üzerinde özellikle politik çevre etkilidir. Farklı politik formlar, durumlar ve değişimler örgütün yapısını ve amaçlarını yönlendirebilmekte (Caroll, 1990:67). Örgütün dış çevresindeki, istek, ihtiyaç ve baskıların değişmesiyle örgütsel amaçlarda değişebilir (Sağlam, 1979:79). Örgütler toplumun değişme hızına ulaşamadıklarında toplum örgütleri değişmeye zorlar (Başaran, 1992:286).

3.3.2. İç Çevre

Örgütün iç çevresini iki boyutta ele almak mümkündür. Birincisi; yöneticiler, çalışanlar, amaçlar, ürün, teknoloji, yerleşim, örgütlenme, yönetim, finansal durum ve örgütün gücü gibi unsurlardır. İkincisi ise; iş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler gibi unsurlardır (Athos ve Coffey, 1968:37).

Örgütün iç çevresinin en önemli unsuru yöneticilerdir. Yönetici örgütün üretim elamanlarını ele geçirip bunların mal ve hizmet üretimi için kullanan kişidir. Aynı zamanda belirlenen amaçlara ulaşmada birinci derece sorumludur (Cemalcılar, 1985:5). İç çevre unsurlarının uyumu örgütleri birinci derecede etkilemektedir. Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve kollektif davranış, örgütsel amaçlara ulaşmada belirleyici faktörlerdir (Castetter, 1981:430). Örgütler çevreleriyle uyumlu amaçlar bulmadıkça varlıklarını sürdüremezler. Amaçlar örgütün varlık nedenidir. Ayrıca örgütsel amaçlarla çalışanların amaçlarını birleştirilmelidir (Athos ve Coffey, 1968:39).

3.4. MERKEZİLEŞME - ADEMİ MERKEZİLEŞME

Örgütsel karar vermenin tek bir noktada merkezileşme derecesi merkezileşme ölçüsü olarak alınır. Merkezileşme (centralization), örgütsel yönetime ilişkin karar verme, plan yapma, politika ve strateji geliştirme hakkının örgütün üst kademesinde toplanmasıdır (Certo,2003:89). Bir çok şekilde tanımlanan Merkezileşme kavramında, genellikle yetkinin dağılımı üzerinde durulmuştur. Wally ve Baum (1994:78) merkezileşmeyi, "örgüt da plan yapmanın ya da karar verme yetkisinin bir yerde toplanması" olarak tanımlıyor. Merkezileşmiş bir örgüt, daha az otoritenin üst yöneticiler tarafından alttakilere devredildiği anlamına geliyor.

Hage ise merkezileşmeyi " örgütte grupların stratejik kararlara katılım düzeyleri ve katılım çeşitleri" (1980:65) olarak ifade ediyor. Stratejik karara katılan grup sayısının çok olması, örgütün Merkezileşme düzeyinin düşük olduğu anlamına geliyor. Hage'in tanımı, aslında gücün (yelkinin) bir örgüt içinde, çeşitli yerlerde ve çeşitli yollarla kullanılabileceği gerçeğine odaklanma yapıyor.

Merkezileşme, örgüt içinde, karar verme yetkisinin "tek bir noktada" toplanmasıdır denilebilir (Barner ve Gagne, 1995:148). Genellikle bu "tek bir nokta" ifadesi, örgütün tepesi, genel müdür, CEO ya da yönetim kuruluna karşılık geliyor. Yani merkezileşmiş bir örgütte stratejik kararını, CEO, genel müdür, ya da yönetim ekibi tarafından verilmesi esastır. Van de (1980:397) merkezileşmeyi "örgüt içinde karar verme yetkisinin odaklanması" olarak ifade etmektedirler. Bir çok karar hiyerarşik bir şekilde verilmesi, o örgütün merkezi bir yapıya sahip olduğu anlamını taşıyor.

Merkezileşmemiş yapı diğer bir ifade ile ademi merkezileşme ise, genellikle, üst yönetimin başlıca karar verme yetkisini alt kademedeki yöneticilere devretmesi anlamına gelir.

Merkezileşmeyi, yetkinin (gücün) örgüt içinde dağıtılması olarak tanımlayan Hall (1998), yapı kavramının tümüyle özetlemenin en iyi yolunun merkezileşmenin tanımlanması olduğunu belirtiyor. Merkezileşme, verilen yetkinin (gücün) dağılımının faaliyetleri belirlemesi ve insanların örgüt kurallarına, kararlarına uymasının gerektirmesi nedeniyle belirleyici bir unsurdur. Merkezileşme, zaman içinde bireylerin ve grupların güç kazanması ya da kaybetmesi sonucu güç dağılımının değişmesi nedeniyle, aynı zamanda belirlenen bir unsurdur (Hall, 1998:87).

Merkezileşmenin en önemli unsurlarından birisi karar verme yetkisidir. Yani, kimin ya da neyin, ne tür kararları, ne zaman vermeye yetkili olduğu konusu merkezileşmenin temel problemidir (Hall, 1998:88). Eğer bu karar verme yetkisinin çoğu üst yönetimde toplanmışsa, o örgütte merkezi bir yapının ya da merkezileşmenin söz konusu olduğu söylenebilir.

Merkezileşmenin diğer bir önemli unsuru, faaliyetlerin nasıl değerlendirildiğidir (Dornbusch ve Scott, 1975:82). Değerlendirme süreci, işin iyi ve düzenli bir şekilde mi yoksa geliş güzel bir şekilde mi yapıldığını belirlenmesini içerir.

Eğer bir örgütte değerlendirme süreci üst yönetimdeki bireyler tarafından yürütülüyorsa, o örgütte, kararları kimin verdiğine bakılmaksızın, merkezileşme ya da merkezileşmiş bir yapının varlığından söz edilebilir (Hall, 1998). Fazlasıyla merkezileşmiş bir örgütte, bireylerin işleriyle ilgili karar vermeleri ya da kendilerini değerlendirmeleri kendilerine bırakılmaz. Halbuki, merkezileştirilmemiş örgütlerde, bireylerin işlerini nasıl yapacakları konusuna kendilerinin karar vermesine izin verilir. Diğer bir ifadeyle, merkezileşmemiş örgütlerde bireyler daha fazla özerkliğe sahiptirler ve işlerinde daha çok kendilerini yansıtmaya imkanı bulurlar.

Hall (1998:135) yüksek derecedeki merkezileşmenin "daha iyi bir iletişim ancak daha az esneklik; örgüt genelinde yaygın tutarlı politikalar ancak yerel durumlar için uygun olmayan politikalar; acil durumlar için hızlı karar verme potansiyeli ancak sıradan durumlardaki faaliyetler için hantal iletişim kanalları" anlamını taşıdığını ifade ediyor.

Her ne kadar yüksek düzeyde merkezileşmiş bir yapı acil durumlar için örgüt genelinde hızlı karar verilmesi anlamını taşısa da, departmanlar ya da birimlerde meydana gelen değişikliklere ve ihtiyaçlara, hızlı ve etkili bir şekilde cevap vermenin yolu, yüksek otoritelerden onay gerektirmediği için, yine daha az seviyede merkezileşmiş bir yapıdan geçer.

Ademi Merkezileşme (decentralization), merkezileşmenin diğer boyutunu oluşturur. Ademi Merkezileşme, genel olarak, "örgütsel ve yönetsel karar alma, plan yapma, politika ve strateji geliştirme yetkisinin yerel birimlere devredilmesidir" anlamına gelir (Certo, 2003:76). Başka bir ifadeyle ademi Merkezileşme, gücün ve kaynakların yönetim yapısı içinde veya kamusal yönetim alanında dağıtımı ya da yeniden dağıtımıdır (Kettle, 1993:119).

Ademi Merkezileşme, bir çok avantajının yanı sıra bazı dezavantajlara da sahiptir. Ast çalışanların yetki, güç gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşılayarak işi onlar için daha anlamlı hale getirdiğinden astlar için güçlü bir motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir. Ademi Merkezileşme, örgütün daha esnek bir yapıya sahip olmasına ve yerel problemlere, merkezileşmiş yapıya nazaran, daha hızlı cevap vermesine imkan verir. Aynı zamanda, ademi Merkezileşme üst yönetimi rutin faaliyetlerden kurtulmuş olur ve bu yöneticiler dikkatlerini stratejik ve daha yeni konulara verebilirler (Khandwalla, 2004). Bunların yanı sıra ademi merkezileşmenin diğer avantajları şöyle sıralanabilir (Morris, 2001:178)

1. Uzmanlaşmış bilginin iletişim ve koordinasyon ihtiyacını azaltır.
2. Karar verme iş yükünün tüm örgüt genelinde etkin bir şekilde dağılımını gerçekleştirir.
3. Karar verme ve uygulamadaki gecikmeleri azaltır.
4. Örgütün, çevresinde meydana gelen değişikliklere hemen, hızlı bir şekilde tepki vermesini sağlar.
5. Yöneticilerin tecrübelerinin örgüt genelinde yayılmasına imkan verir.
6. Birimlerin etkinliğini, aynı işi yapan (aynı ürünü üreten yada aynı süreci yaşayan) diğer örgütlerle karşılaştırma imkanı verir.
7. Finansal ve diğer kaynakların, merkezin kontrolünde birimler arasında paylaştırılması için bir kaynak oluşturur.

Gerekli sezgisel ve yargısal bilginin sağlanması için kararların, alanında uzmanlaşmış donanımlı kişiler tarafından, yerinde, alınmasına izin verir. Dolayısıyla temel kararlar için gerekli bilginin örgüt içinde dolaşımını azaltarak zamandan da tasarruf sağlar. Diğer taraftan, ademi merkezileşme karşıtları, bu tür yapının örgüt genelindeki değişimlere karşı bir direnç sağladığı ve gereğinden fazla birbiriyle ilgili menfaat yarattığı için kriz zamanlarında örgütü çok kırılgan bir yapıya büründürdüğünü ileri sürmektedirler (Khandwalla, 2004:509). Ne tür örgütlerin ademi merkezci, ne tür örgütlerin merkezileştirilmiş bir yapıyı tercih ettikleri ya da sahip olduklarına dair literatürde bir çok çalışma mevcuttur.

Bu çalışmalardan bazıları, büyük ölçekli örgütlerin küçük ölçekli örgütlere nazaran daha çok merkezileştirmeden uzaklaşmış ve daha yüksek düzeyde ademi merkezci bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir (Child, 1998:456). Bu durum, farklılaşmış faaliyetler yürüten büyük örgütlerde, üst yönetimin acil ve stratejik kararları, rutin operasyonel görevlerden ayırması gerekliliğinden kaynaklanıyor olabilir.

Blau ve Schoenherr (1991:428) Amerikan sigorta acenteleri çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmada, rekabetçi bir çevrede faaliyette bulunan örgütlerin daha az rekabetçi çevrede faaliyette bulunan örgütlere nazaran daha çok ademi merkezci bir yapıya sahip olduklarını ortaya koymuştur.

3.4.1. Merkezileşme/ Ademi Merkezileşme - Karar Verme Süreci İlişkisi

Örgütsel karar vermeyi koordine etmenin en belirgin yöntemi olan yüksek düzeydeki merkezileşme, yetkiyi elinde bulunduran yöneticilerde yüksek düzeyde algısal kapasite ister (Fredrickson, 1986). Mintzberg (1979) konuyla ilgili olarak, ortalama bir insanın, kompleks örgütün karşı karşıya kaldığı kararları bütünüyle anlayacak bilgiye ya da algısal kapasiteye sahip olmadığını öne sürüyor. Bu yüzden merkezileştirilmiş yapıda, her ne kadar stratejik süreç faaliyetleri bir kişi tarafından denetlense de, karar verme süreci üst düzey yöneticilerinden oluşan küçük bir grup tarafından gerçekleştirilir (Fredrickson, 1986:87).

Her örgütte olduğu gibi merkezileştirilmiş yapıdaki bir örgütte de tüm üyeler aralıklarla fırsat ya da tehdit gibi örgüt için bir takım stratejik sonuçlar doğuran uyarıcılarla karşı karşıya gelirler. Ancak, bu tür merkezileşmiş örgütlerde, stratejik fırsatlar ya da tehditler, üst yönetim ekibinden birileri görünceye kadar, örgüt içinde fark edilmez ya da önemsenmezler.

Bu yapıya sahip örgütlerde, stratejik tehdit ya da fırsatların yönetim ekibi dışındaki diğer bireyler tarafından fark edilememesinin nedeni; karar verme yetkisinin az sayıda insanın elinde toplanması ve sadece bu insanların, yüklendikleri sorumluluktan dolayı, gelebilecek uyarılara karşı diğerlerine nazaran kendilerini hazır bulundurmaları ve sürekli tetikte olmalarıdır. Bu yüzden merkezileştirme her ne kadar kararların çok sıkı bir şekilde eşgüdümünü sağlasa da, karar verme sürecinin başlatılmasını geciktirebilir ya da bazı stratejik uyarılara tepki verilmesi konusunda tam bir başarısızlığa sebep olabilir (Fredrickson, 1986:98).

Uyarıcılara tepki verilmesinin yanı sıra, karar verme süreci, yönetim ekibinin menfaatleri doğrultusunda uyarıcıdan önce proaktif olarak başlatabilir. Eğer yönetim ekibi üyeleri proaktif ise, bu üyelerin karar sürecinde baskın olmasıyla, menfaatler doğrultusunda (proaktif) kararlar vermek çok kolay olur.

Böylesi durumda, merkezileştirilmiş bir yapı, karar verme sürecinin proaktif ve fırsat kolayca bir süreç olma olasılıklığı arttırdığı (Fredrickson, 1986) gibi, proaktif bireylerin karar verme sürecinde etkin olması sebebiyle aynı zamanda karar verme sürecini de hızlandırır. Ancak, yönetim ekibinin proaktif olmayabileceği (bazı yöneticiler çok muhafazakar olabilir) göz ardı edilmemelidir.

Böylesi proaktif olmayan muhafazakar bir üst yönetim ekibine sahip olan merkezileştirilmiş örgütlerde, fırsat ya da tehditlerin algılanması, dolayısıyla karar verme sürecinin başlatılması ve tamamlanması, yetkilendirilmiş yapıya sahip bir örgüt ya nazaran (yetkilendirilmiş yapıya sahip örgüt da üst yönetim proaktif olmasa bile yetkilerin devredildiği ast yöneticilerin proaktif olabilirler, dolayısıyla karar vermede hızlı davranabilirler) daha uzun zaman alabilir. Hatta bazen bu fırsat ve tehditler hiç fark edilmeyebilir.

March ve Simon'a (1998:67) göre ademi merkezileşme, karar verme sorumluluğunu birimler ve bireyler arasında dağıttığı için bireyin sahip olduğu algısal kısıtların karar verme sürecine olan etkisini minimum düzeye düşürüyor. Ancak merkezileştirilmiş yapıda, kararlar bu algısal kısıtların büyük ölçüde etkisinde kalıyor ve kararlar birkaç kişilik yönetim ekibi tarafından alındığı için, kararlar bu bireylerin algısal kısıtlarıyla sınırlı kalıyor. Dolayısıyla ademi merkezci ya da merkezileştirilmiş yapı, kararların alınmasında örgütün kapsamlılık düzeyini etkiliyor (Fredrickson, 1986:104).

Kapsamlılık düzeyi karar verme süreci belirlediği (Sandberg ve Ragan, 1986) için örgütsel yapının bir unsuru olan merkezileşmenin de, kapsamlılık yoluyla, karar verme sürecini etkilemesi beklenir. Tehdit altındaki merkezileşmiş örgütler, tehlikeye karşı tepki verme zamanlarını otoritenin merkezileşmesi sayesinde kısaltarak (Sandelands ve Dutton, 1991:65) karar verme süreci daha hızlı gerçekleşebilir.

Wally ve Baum (2001:89), gücü bir merkezde odaklayan örgütlerin karar verme sürecinin hızlı ve kolayca bir şekilde gerçekleştireceğini açıklıyor. Bu tür örgütlerde karar verme sürecine çok az sayıda kişi katıldığı için bilgi paylaşımı ve uzlaşma sağlama ihtiyacı azalır ve ihtilaf düzeyi minimumuna iner. Süreç yavaşlatıcı ihtilaf ihtimali düşükse, stratejik kararı veren kişi ya da kişiler karar verme sürecinin bilgi oluşturma ve değerlendirme faaliyeti aşamalarına, (ihtilaf ihtimalin yüksek olması durumuna göre) daha hızlı bir şekilde geçebilirler. Bu kişiler aynı zamanda, danışma ve uzlaşmaya çok az ihtiyaçları olduğu için tercih/seçme faaliyetini de çok hızlı bir şekilde gerçekleştirebilirler. Benzer şekilde, March ve Olsen (2002:46) karar verme sürecinin çok sayıda insanın kapsamasının bu süreci uzatacağını iddia ediyor. Hickson ve arkadaşları(1986:344) da, karar verme sürecinde gecikmelere neden olan en önemli faktörün, bu sürece katılan etkin insanların direnç göstermesi, karşı çıkması olduğunu, İngiliz örgütleri örneğinde ortaya koymuştur.

Karar verme sürecine çok sayıda kişinin katılması direncin oluşması potansiyelini artırır. Halbuki kararlara az sayıda yöneticinin katılması durumunda, direnç gösterecek insan sayısı az olacağından ya da hiç olmayacağından karar verme süreci daha hızlı gerçekleşebilir.

Diğer taraftan Eisenhardt'ın (1989:86) araştırma sonuçları, merkezileşmiş gücün karar verme sürecini hızlandırdığı görüşünü desteklememektedir. Eisenhardt araştırma sonucu ile ilgili olarak; insanların, endişe, bilgi eksikliği ve yetersiz zamandan dolayı kararlarını ertelediklerini ve bunun da gücün birkaç kişinin elinde toplanması durumunda ortaya çıkabileceğini işaret ederek; karara yönelik bu engellerin, karar veren kişiler üzerinde strese neden olduğunu söylüyor. Aslında gücün merkezileşmesinin, CEO'ları tecrit ederek ve bilgiyi sınırlayıcı politik bir kültür oluşturarak bu tür engellerin şiddetini arttırabileceğini ifade ediyor.

Eisenhardt (1989:446) bu durumu verdiği bir örnekle şöyle açıklamakta: "Alpha örgütünün CEO'su, yeni bir ürün kararı üzerinde, kişiliğinin yapısı gereği tek başına çalışıyordu. Yardım almadan çalıştığı için diğer görev ve sorumlulukları üzerine kaldı ve karar süreci bir yıl sürdü. Dolayısıyla gücün merkezileşmesi, CEO'ya karar alma yetkisini verebilir ancak, karara yönelik psikolojik engelleri ortadan kaldırmaz (Eisenhardt, 1989:561). Bu yüzden gücün merkezileşmesi, diğer bir deyişle merkezileştirilmiş yapı, her zaman için hızlı karar verme süreci anlamına gelmez.

3.5. FORMALLEŞME

Örgütsel yapının diğer bir unsuru olan formalleşme (formalization) bir örgütte işler görülürken belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Diğer bir ifadeyle iş yapış şeklinin bürokratikleşmesi anlamına da gelir. Genellikle belirlenmiş konular meşru politikalar, yasa ve kurallar, iş tanımları, örgüt planları, stratejileri ve maliyet, kalite kontrolleri gibi değişkenlerin kullanılması formalleşmeye yol açar (Dröge, 1986:248).

Hall'in (1987:87), bazen yazılı olmayan norm ve standartlar en az yazılı olanları kadar bağlayıcı olduğu için talimat ya da prosedürlerin yazılı olup olmamasının sorun teşkil etmediğini belirtmesine rağmen, bir çok araştırma değerlendirme ve analizlerinde yazılı sistemleri esas almaktadır. Benzer şekilde Hinings ve Turner (1968:90) formalleşmeyi (formalization): "kuralların, prosedürlerin, yönetmeliklerin ve iletişimin yazılı olma seviyesi" olarak tanımlamışlardır.

Hage yine aynı noktaya işaret ederek formalleşme hakkında şunları söylemişlerdir (1965:256): "Örgütler geçmiş tecrübelerden bir şeyler öğrenirler ve bu öğrendikleri doğrultusunda kurallar, prosedürler oluştururlar. Bazı örgütler her bir işi en ince ayrıntısına kadar dikkatli bir şekilde tanımlar ve iş gereklerine uyulmasını garanti altına alır. Diğer bazı örgütler ise görev ve sorumlulukları daha yüzeysel tanımlar ve işin yapılmasını dikkatli bir şekilde kontrol etmez.

Formelleştirme ya da standartlaştırma, tanımlanmış görevler oranı ve görevleri tanımlayan kurallarda tahammül edilen sapmaların dağılımı ile ölçülür. Eğer bir örgütte tanımlanmış görevler oranı yüksek ve kurallardan sapmalar azsa, o örgüt yüksek oranda formalleşmiştir denebilir.

Formalleşme, bir örgütte kuralların kullanılma seviyesine işaret eder. Görev tanımlanması, hangi mevkilerde kimin ne yapması gerektiğini tanımlayan kural sayısının belirlenmesi anlamını taşıırken; kural değerlendirmesi kurallarını ne derece kullanıldığının ölçülmesini ifade eder. Görev tanımlamasının değişkenleri, görev tanımıyla oluşturulan standartlara uyulma düzeyini gösterir.

Diğer bir söyleyişle, görev tanımlaması, işin standartlaşma düzeyine işaret ederken; kural değerlendirmesi standart dışı tavırların ölçülmesi anlamını taşır." Formalleşme olumlu bir kavramdır. formalleşme düzeyi, örgütün davranışları belirlemek için kural ve prosedürleri ne ölçüde kullanıldığını belirtir (Hage ve Aiken, 1969:487).

Aslında formalleşme düzeyi, karar veren yöneticilerin örgüt üyeleri hakkındaki düşünce ve kanaatleri doğrultusunda şekillenir. Eğer üyelerin kendi kendilerine yetebilen, kendilerini kontrol altında tutabilen bireyler olduğu kanaatine varılırsa formalleşme düzeyi düşük olur. Aksi bir şekilde, üyelerin kendi kararlarını almakta ve kuralları uygulamakta yetersiz olduklarına hüküm edilirse formelleşme yüksek olur (Hall, 1998:72).

Formalleşme, bir işin kim tarafından , ne zaman, nasıl yapılacağını belirlediği için, örgüt üyeleri üzerinde önemli sonuçlar yaratır. Bu yüzden yapısal formalleşme, karar verme davranışını etkileyen en önemli kural ve prosedürlerin varlığı ile ifade edilir (Fredrickson, 1986). Yüksek düzeydeki formalleşme rol karmaşasını önler. Ancak aynı zamanda bireyin şahsi karar verme ve inisiyatif kullanma yetkisini de sınırlar (Fredrickson, 1986).

Mintzberg (1979:84), operasyonel alanda yüksek düzeyde formalleşen örgütlerin, diğer tüm alanlarda da formalleşme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Kurallar, çok sıkı-katı bir yapı ile çok rahat gevşek bir yapı olan iki uç arasında farklılaşma gösterebilir aynı şey kural ve prosedürler için de geçerlidir. Örneğin bir parçanın üretilmesi esnasında o işle ilgili yapılması gerekenleri ya da bilgi talep eden bir yazının nasıl yazılması gerektiğini ayrıntılarıyla anlatan yada açıklayan prosedürler yüksek düzeyde formalleşmeye iyi örnek teşkil eder.

Formalleşmenin diğer ucunda ise sıra dışı durumların meydana geldiği ve hiçbir prosedürün oluşturulmadığı, bireylerin ne yapılması gerektiği konusunda takdir haklarını kullanmak zorunda kaldıkları düşük düzeydeki formalleşmeden bahsedilebilir (Hall, 1987:76). Perrow (1967:245) programlanmış cevabı olmayan sıradışı bir durumu çözmede kullanılan inisiyatif, hatta belki de ilhamı, düşük düzeydeki formalleşmeye üç bir örnek olarak veriyor.

3.5.1. Formalleşme - Karar Verme Süreci İlişkisi

Formalleşme, karar verme sürecinin proaktif (fırsat kollayıcı) davranışlardan ziyade tepkisel (bir problem ya da krizi çözümleyici) davranışlar tarafından oluşturulması sonucunu doğurur (Fredrickson, 1986:58). Örneğin March (1963:63) standart faaliyet prosedürünün başlatılması probleminin tanımlanmasında, eğer karar uyarıcıları (tehditler ya da fırsatlar) biçimsel sistemde tanımlanmamışlarsa, bunların fark edilemeyeceklerini ya da göz ardı edilebileceklerini belirtiyor.

Stratejik yönetim kültürünün büyük çoğunluğunda faaliyet, bilinçli bir tercihin/seçimin sonucu olarak görülürken; Fredrickson (1986:116) biçimsel örgütlerdeki karar faaliyetini; biçimsel yapıya sahip örgütlerin, standart prosedürleri uygulayarak otomatik bir şekilde sadece karar uyarıcısına tepki verdikleri bir durum olarak değerlendiriyor. Yani biçimsel yapıda, bilinçli bir tercihten ziyade süreci başlatan değişkenlerin ve olası tepkilerin önceden belirlendiği bir durum söz konusudur.

Yapısal formalleşme düzeyi, stratejik karar vermede örgütün kapsamlılık düzeyini de etkilemektedir (Fredrickson, 1986:349). Kural ve prosedürler, örgütün belirlenmiş davranışlar geliştirmesine katkı sağlar ve karar verme faaliyetinin nasıl yürütüleceğini dikte eder.

Örneğin, biçimselleşmiş araştırma prosedürleri, bilginin daha önce ise yarayan kaynaktan araştırılması ve geçmişte başarı getiren çözümlerin yeniden kullanılması imkanını artırır (Cyert ve March, 1963:309). Diğer bir şekilde ifade edilecek olursa, biçimsel prosedürler, geçmiş tecrübelerin gelecek faaliyetler için yol göstericilik ve rehberlik yapmasına imkan verir.

Aynı bağlamda Charter da (1971:113), projelerin, belirlenen standartların altında ya da üstünde olmasına bağlı olarak otomatik bir şekilde kabul edilmesi veya reddedilmesine imkan veren "eşik seviyesi" analizinin uygulanmasıyla stratejik alternatiflerin nasıl değerlendirildiğini anlatarak, formalleşme - karar verme ilişkisini inceleyen literatüre önemli bir katkı sağlamıştır.

3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bumin (1979: 6) "Kültür, bir toplumun yaşaman biçimini sürdürmek, örgütlerini düzenlemek, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi, inançlar ve insani birliklerde oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinimlerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir." Şeklinde genel bir tanımlama yapar. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve örgütlerin başarısında sahip oldukları kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile uyumlaştırılmamış bir yönetim fikirlerinin uygulamada başarılı olamayacağı belirtilmiştir. Bir örgüt en mükemmel stratejiye sahip olabilir, ancak örgütün kültürü bu stratejiyle uyum halinde değil veya stratejiyi desteklemiyorsa ya söz konusu stratejiden vazgeçilecek ya da strateji başarısız olacaktır (Büyükbeşe, 2004: 6).

Tüm bu nedenlerle örgüt kültürü bu kadar önemli bir konu olup bu bölümde örgüt, kültür ve örgüt kültürü kavramları incelenecektir. Toplumda bir grubun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı ve o grup/topluluk tarafından kabul görmeyi gerektirir.

Uyum sağlamanın ve kabul görmenin temel koşulunu ise ortak değerlerin, amaçların, standartların, normların, ideolojilerin ve politikaların benimsenmesi oluşturur. Bu doğrultuda Pettigrew (1979:574) kültürü: "belli bir grup tarafından belli bir zaman dilimi için kabul edilen ortak gayeler, değerler sistemi" şeklinde tanımlıyor.

karar verme sürecinde, stratejik alternatifler belirlenmesi bilgi temeline dayalı görünür. Ancak bilgilerin yorumu; inanç, değer ve varsayımlarla şekillenir (Eren, 1997:376). Dolayısıyla bir örgütün kültür yapısı, o örgütün karar verme sürecini etkileyen bir unsurlardan biridir. Kültürü "geleneğin öğrenilmiş şekli" olarak tanımlayan Kunda (1992:89), örgüt kültürünü, "örgüt üyeliğinin algısal ve hissi yönlerini yöneten paylaşılan değerler" biçimde ifade ediyor. Burada temel unsur, işle ilgili davranışları yönlendiren ortak değerler, anlamlar ve normlardır.

Daft (1992:19), benzer şekilde, örgüt kültürünü: "bir örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu" olarak tanımlamaktadır. Aynı temel noktalara işaret eden Sigler ve Pearson da (2000:104) örgüt kültürünü, örgütteki davranışları yönlendiren ve tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler bütünü olarak nitelemektedir.

Schein'e göre örgüt kültürü, "örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir. Bu düşünceler yardımıyla örgüt, kendi dışında meydana gelen sorunlara ve kendi içsel sorunlara çözümleyici yaklaşımlar geliştirir (Schein,1998:18).

Literatürde örgüt kültürünün değişik boyutlarını ele alan bir çok sınıflandırma mevcuttur. Bunlardan en çok kabul göreni O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1997) Örgütsel Kültür Profili (Organizational Culture Profile) ölçeğini kullanarak oluşturdukları yedi faktörlü sınıflamadır. OCD (Örgütsel Kültür Profili) ölçeğini kullanan araştırmacılar genellikle, tıpkı O'Reilly ve arkadaşları gibi, örgüt kültürünün (1) yenilikçilik, (2) süreklilik, (3) insan odaklılık, (4) sonuç odaklılık, (5) adamsendecilik (6) ayrıntıncılık, (7) iş birlikçilik ya da takım çalışmasına yatkınlık boyutlarını (Peffer, 1997:122) ortaya koymayı başarmışlardır.

Simich (1983:356) kültürün, örgütsel analistler tarafından "önemli bir değişken" ve "temel metafor" olmak üzere iki farklı şekilde ele alındığını, kullanıldığını belirtiyor. Birinci kullanımda kültür, örgütün sahip olduklarını (organization has) ifade ederken; ikinci kullanımda kültür, örgütün ne olduğuna (organization is) işaret ediyor (Scott, 2003:318). Mesela, karar verme, düzenleme yapma veya fikir yaratma gibi faaliyetlerin yürütülmesi süreçlerinde örgütlerin, "etkisel" (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren) ve "tepkisel" (dış çevreden etkilenen) olarak sınıflandırılması (Eren, 1997:378), kültürü, ikinci kullanımıyla karşımıza çıkıyor.

Kültürü insan faktörünü de göz önünde bulundurarak değerlendiren, müşteriler ve işgörenler arasındaki ilişki ve etkileşim düzeyine odaklanan bir başka sınıflamaya (Eren, 1997:378-379) göre örgüt kültürünü: (1) Etkileşen kültür: işgören ve müşteri ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamaya yönelik hizmet verme anlayışı, (2) Bütünleşik kültür (işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye, değiştirmeye yönelik hizmet verme anlayışı), (3) Müteşebbis kültür (yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye yönelik olan ancak çalışanlara yönelimin yetersiz olduğu yapı) ve (4) Sistematik kültür (prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesi üzerine odaklanılan, görevlerin kalıplaştığı, işgörenlerin katılımını yetersiz olduğu ve kararların dış çevre koşulları tarafından şekillendiği yapı) olmak üzere dört grup altında incelemek mümkün.

Deal ve Kermedy (1982:247) çevre faktörünü esas alınarak oluşturulan iki boyutlu (çevresel belirsizlik düzeyi ve geri besleme hızı) değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi tanımlamaktadır:

1. Sert Erkek- Maço Kültürü: Bu kültürde çevresel belirsizliği yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu örgütler yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslenmesini hızlı alan girişimlerdir. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar, beklenmeyen sürpriz gelişme ve sönüşler yaşanır. Bu kültürü uygulayan örgütler reklama, davetlere, danışmanlığa önem verirler. Burada yıldız olanlar bireylerdir, gruplar yada ekipler değil.

Bu kültürde, kanuna aykırı davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü risk alıp başaranlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir.

2. Çok Çalış Sert Oyna Kültürü: Çevresel belirsizlik düzeyinin düşük ve geri besleme hızının yüksek olduğu durumlarda, örgütün, risk düzeyi düşük kararlar verdikleri dolayısıyla yaşamaları ve gelişmelerinin, sıkı çalışma ve gayret düzeyine bağlı olduğu kültür yapısıdır. Müşteri ihtiyaçları, hedef rakamlara ulaşma ve rakiplerle sürekli mücadele esastır. Bu nedenle örgütte sık aralıklarla karar verme, kararları ve rekabet durumunu yeniden gözden geçirme toplantıları yapılır.

3. Örgütün Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Çevresel belirsizlik düzeyinin yüksek, geri bildirimin uzun zaman aldığı, başarıların sabretmeye ve sürekli yenilikçi olmaya bağlı olduğu kültür yapısıdır. Başarı riskli ve tamamen rastlantısal bir şekilde de gelişebilir. Uzay ve havacılık alanında üretim ve yatırım yapan örgütlerle araştırma geliştirme alanında faaliyet gösteren örgütlerin kültür yapıları bu kültür çeşidine örnek gösterilebilir.

4. Süreç Kültürü: Çevresel belirsizlik düzeyinin düşük, çevreden elde edilen geri bildirimin yavaş olduğu bir ortamda risklilik düzeyi düşük kararlar veren örgütlerin sahip olduğu kültür yapısıdır. Bu kültür yapısında, işin kurallara, yazılı yönetmeliklere, prosedürlere ve yönetimin inandığı süreçlere uygun olarak yapılması esastır. Devlet kurumları ve sigorta şirketlerinin kültür yapısı buna örnek olarak verilebilir. Bu kültür çeşidinde bürokrasi her zaman için ön plandadır.

Kültüre, gelenek ve alışkanlıklar açısından yaklaşan Miles ve Snow ise birbirinden farklı özelliklere sahip dört kültür tipi tanımlamaktadırlar (Eren, 1997:383). Bunlardan biri olan analizci kültür tipinde, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına yönelik denge unsuru; ve rakiplerin faaliyetleri, stratejileri, davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilen stratejiler, diğer bir ifadeyle değişim unsuru ön plandadır.

Diğer bir kültür tipi olan tepkisel (reaktif) kültür tipinde ise rakiplerden ve çevreden gelen değişim baskılarına daha fazla dayanamayan örgütün geç de olsa tepkide bulunur ve hissedarlardan, müşterilerden, satıcılardan veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarılar doğrultusunda ürünlerinde, pazarlarında ve diğer örgüt fonksiyonlarında ayarlamalarda bulunur (Eren, 1997:385). Üçüncü kültür tipi olan koruyucu kültür tipinde de örgüt muhafazakar inanç ve değerlere sahiptir. Yine bu tür kültür tipine sahip örgütler, yeni ürün veya pazarlar araştırmak, faaliyetlerini çeşitlendirmek yerine mevcut faaliyetlerini muhafaza etme ya da etkinliğini iyileştirme eğilimindedirler. Stratejik karar verme hızına daha fazla etkisi olacağını düşündüğümüz dördüncü kültür tipi olan yenilikçi kültür tipini biraz daha ayrıntılı bir şekilde inceleyeceğiz.

3.6.1. Yenilikçilik Kültürü

"Yenilik", yeni ya da farklı olan bir şeyin ortaya çıkarılması ; var olan ya da gelecek pazar gereksinimlerinin karşılanması için yeni fikirlerin bilgilerin uygulanması (Snow ve Kandemir, 2003) şeklinde tanımlanacağı gibi örgütün sorunları oluşturduğu ve belirlediği daha sonra da bu sorunları çözmek için yeni bilgiler geliştirdiği bir süreç olarak da tanımlanabilir.

Yeniliğin bir türevi olan "yenilikçilik" ise örgütün yeni ürün/hizmet ve süreçleri başarılı bir şekilde uygulama ya da geliştirme yeteneği (Cohen ve Garg, 1992:64) olarak kabul edilirken; "yenilikçilik kültürü", örgütün yenilik hakkındaki kültürel değerlerini ve inançlarını (Hult vd., 2003:398) ifade eder. Yenilikçilik kültürü diğer kültürel faktörlerle birleştiği zaman yenilik yapmaya yönelik geniş bir kapasite yaratır, bu da yüksek düzeyde örgüt performansına yol açabilir (Hult vd., 2003:467).

Yenilikçi kültür tipine sahip örgütler yeni, denenmemiş fikirlere açık örgütlerdir. Bu tür örgütlerin faaliyet sahaları ya da sektörlerinin yeniliğe açık olması yöneticileri, yeni ürünler üretme, yeni pazarlara girme, yeni fikirleri deneme süretiyle yüksek risk almaya ve yeni fırsatları aramaya, strateji ve yapılarında değişim yaratmaya yöneltir. Başarılı örgütlerin yöneticileri, genellikle yenilikçi olmayı içselleştirip işlerinin bir parçası haline getirmeyi başarmış yöneticilerdir Walters, ve Priem, 2004:614).

Bu kültür sürekli değişimi ve belirsizliğin sağladığı tehdit ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler yüksek dereceli rekabetten ve rakiplerinin sert tepkilerinden kaçınmazlar (Eren, 1997:384). Dolayısıyla yenilikçilik,büyük rekabetin yaşandığı, teknolojik gelişmişlik düzeyinin yüksek olduğu ve müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak değiştiği bir çevrede örgütün bir takım avantajlara diğer örgütlerinden önce sahip olmasına yardımcı olur (Garg vd., 2003:85).

Bu da örgütün performansını artırır .Yenilikçilik kültürüne sahip, stratejilerini gelişme ve büyüme hedefi üzerine kuran örgütler mevcut faaliyetin etkinliğini artırmak yerine değişen ürün ve pazarlara yönelerek sürekli dinamik ve değişen bir çevrede faaliyette bulunmayı tercih ederler. Dolayısıyla yöneticileri, girişimci ve yenilikçi bir ruha sahip , risk almaya dönüktürler.

3.6.2. Örgüt Kültürü – Karar Verme Süreci İlişkisi

Örgüt içerisindeki yöneticiler bir kararın neyi, ne zaman, nerede ve nasıl vereceklerini, örgüt içinde ve dışında nasıl davranacaklarını hem mensubu oldukları örgütün hem de yaşadıkları toplumun kültür kalıpları sayesinde öğrenebilirler. Aynı şekilde, yöneticilerin de; örgüt içinde bireysel ve örgütsel amaçları bağdaştırmak, iyi karar vermek ve her iki taraf için de amaçları daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için, örgüt çalışanlarını çok iyi tanıması ve onların davranışlarına bir anlam vermesi gerekir. Bunu yapmanın bir yolu da hem bireyin yetiştiği çevrenin alt kültürünü hem de toplumun genel kültürünü çok iyi analiz edip, ona göre bir yönetim süreci belirlemesidir. Anlaşılacağı üzere kültür, gerek bireyler gerekse de yönetim ve yönetimin fonksiyonları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Hult vd., 2003:517).

4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Ankara ilindeki özel ve kamu hastanelerin alt ,orta ve üst kademe yöneticilerini kapsayan bu araştırmanın amacı bu hastanelerdeki çalışan yöneticilerin karar verme tarzlarına göre örgüt çevresinin algılanması ve bu çevrenin üzerindeki etki eden örgütsel faktörlerin neler olduğu ve nasıl etkilendiği incelenmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Türkiyedeki hastanelerde çalışan Hastane Yöneticilerinin Karar Verme Tarzlarına Göre Örgüt Çevresi Algılarına İlişkin yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır.

Hastanelerde yöneticilerin karar verme süreci etkili olan faktörler ile ilgilenen birçok bilim dalı karar verme kavramını ve bu ilişkiyi tanımlamaya çalışmış, özellikle çevresel ve örgütsel faktörler üzerinde durmuşlardır. Söz konusu tanımlar ve karar verme sürecinde etkili olan faktörler üzerinde görüş birliğine varıldığı söylenemez. Sağlıklı bir tanımın ortaya koyulabilmesi elbette ki, bu faktörlerin belirlenmesiyle gerçekleşebilir. Aile ortamı, eğitim kurumları, yaşam tarzı, iş çevresi gibi bir çok faktör de çevresel etkiler başlığı altında bilim çevrelerinde kabul görmektedir, Diğer taraftan karar verme sürecini etkileyen örgütsel faktörler ise örgütsel yapı, örgütsel iletişim ve örgütsel kültür olarak ifade edilebilir.

Hastane yöneticilerinin diğer işletmelerdeki gibi yaşamının büyük bir kısmını işletmede ya da iş çevresinde geçirdiği göz önüne alınırsa çevresel faktörler arasında iş çevresinin ve örgütsel faktörler yadsınamaz bir öneminin olduğu söylenebilir.

4.3. PROBLEM

Hastane işletmeleri belirli bir insan gereksiniminin karşılanması amacıyla kurulurlar. Kuruluş amaçları; hastane işletmelerinin faaliyet alanlarını şekillendirir ve onlara bir takım işlevler yükler. Örgütsel işlevlerin yerine getirilebilmesi için çeşitli örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir. Hastane işletmelerinin bütün kademelerindeki tüm faaliyetlerin temelini karar verme süreci oluşturur.

Dolayısıyla tüm yönetim süreci faaliyetleri (planlama,örgütlenme, eşgüdümleme, yürütme ve kontrol) ile karar verme süreci arasında karşılıklı ilişki mevcuttur.

Amaca ulaştıracak eylemlerde bulunmak için, seçeneklerin saptanıp, saptanan seçenekler arasından ussal olarak uygun olanın seçilmesi, karar verme süreci olarak tanımlanabilir (Sucu, 2000:105).

Karar verme sürecinin çevresini, karar verici veya bireylerin nitelikleri ile kararın alındığı zaman ve örgütsel koşullar çizerler. Çizilen bu çerçeve sonucunda karar verme tarzları, çevre karar vericinin değerleri,yenilikçiliği, katılım ve Özerklik derecesi gibi karar verme sürecini etkileyen bir takım etmenler doğmaktadır (Robert N. Lussier 2006).

Hastane işletmeleri çeşitli alt sistemlerden oluşmuş bir bütündürler, aynı zamanda faaliyet gösterdikleri toplumun bir parçasıdırlar. Toplumla veya iç ve dış çevre ile aralarında bulunan parça bütün ilişkisi nedeniyle sosyal ve moral sorumluluklara sahiptirler.Bunun için eylemlerinde ve eylemleri belirleyen kararlarında çevresel ve örgütsel faktörlerin etkileri göz önünde bulundurmaları gerekir.

Problem cümlesi:

Hastane işletmelerinde yöneticilerin karar verme tarzları neler olduğu ve karar verme tarzlarına göre örgüt çevresinin üzerindeki örgütsel faktörler neler ve nasıl etkilediğini ?

4.4. SAYILTILAR

Bu araştırmada, aşağıdaki sayıltılardan hareket edilmiştir:

1. Araştırma modeli konuya ve amaca uygundur.
2. Veri toplama aracında yer alan sorular, nitelik ve nicelik açısından araştırma amacının belirlenmesi için yeterlidir.
3. Araştırmada kullanılan istatistiki analiz yöntemleri verilere ve araştırma amacına uygundur.
4. Veri toplama amacı ile elde edilen bilgiler sorulara cevap veren bireylerin kendi görüşlerini yansıtmaktadır.
5. Seçilen örnekler araştırma evrenini temsil edebilme açısından yeterlidir.

4.5. SINIRLILIKLAR

Bu çalışma, çok boyutlu ve çok kapsamlı bir konuyu kapsadığından dolayı karar verme sürecinde etkileyen tüm faktörler ele alınmamaktadır ve sadece çevresel ve örgütsel faktörler incelemektedir. Araştırma alanı olarak veri elde etme kolaylığı sağlayacağından Ankara ilinde özel ve kamu hastane yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Zaman sınırlılıkları olarak bu araştırma 2013 yılında uygulanmaktadır.

4.6. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmada betimleyici araştırma yöntemi kullanılacak olup. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket sağlık sektöründe, Ankara ilinde faaliyet gösteren 36 kamu araştırma ve özel hastane yöneticileri üzerinde Ekim 2012– Haziran 2013 tarihleri arasında yürütülmüştür. Çalışmamızın hedef kitlesi olarak bu hastanelerin üst düzey yöneticileri ve fonksiyonel birim yöneticileri belirledik. Hedef kitle olarak üst ve fonksiyonel yöneticilerin seçilmesinin sebebi, hastane ve diğer işletmelerde kararların alınmasında artık sadece üst yönetim değil belli ölçü ve çerçevede fonksiyonel birimler de dahil edildiği için üst düzey (yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyeleri, CEO, genel müdür ve genel müdür yardımcılarını gibi) ve fonksiyonel birimler (departman) müdürleri (idari ve mali işler müdürleri gibi) bu araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır.

4.7. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formlarından yararlanılmıştır. Anket aracı daha düşük maliyetle daha çok soruya yanıt almayı (Tanrısevdi ve Hançer, 2003:123), daha fazla kişiye ulaşabilmeyi ve verileri sayısal olarak ifade edebilmeyi (Okumuş,2001:239) olanaklı kılması nedeni ile tercih edilmiştir. Formlar seçilen hastane işletmelerinin idari ve mali işler müdürleri aracılığıyla üst kademe ve birim yöneticilerine ulaştırılmıştır. Araştırma kapsamındaki her bir hastane yöneticileri ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir, anket sorularının oluşturulmasında diğer araştırmalardan yararlanılmıştır (Mehtap,2006:137) .

Tez çalışması kapsamında incelenen karar verme tarzları ve bu süreci etkileyen örgütsel ve çevresel faktörler şeklinde üç ana değişken ele alındığından, anket formunda da demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev ve çalışma süreleri) ilişkin soruların yanı sıra bu üç değişkeni ölçmeyi amaçlayan ölçeklere yer verilmiştir.

4.8. ANALİZLER VE BULGULAR

4.8.1. Verilerin Analizi

36 hastanenin üst düzey ve birim yöneticileri üzerinde yürütülen çalışma toplam 160 anket elde edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Bazı ordinal (öğrenim düzeyi gibi) ve tüm nominal ölçeklerin kullanıldığı sorularda tanımlayıcı analiz kullanırken; cinsiyet, pozisyon, tecrübe süresi ve öğrenim düzeyi ile karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi anlamak için çapraz tablo analizi yapılmıştır ve frekans ve yüzde değerlerine göre yorumlar yapılmıştır.

Faktörlerin güvenirliği Croanbach alfasına göre belirlenmiş ve faktörler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ortaya konulmuştur.

Bu ilişkilerin yönünü saptamak ve hipotezleri test etmek için test etmek için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

4.8.2. Tanımlayıcı Analizler

4.8.2.1. Kişisel Özelliklerinin Dağılımı

Anketimize katılan 36 hastanenin 50'i üst düzey (genel müdür, genel müdür yardımcısı gibi) 110'u ise birim yöneticiler (baş hekim, baş hemşire, idare ve mali işler yöneticileri gibi) olmak üzere toplam 160 yöneticisinden anket alınmıştır.

2' si üst düzey ve birim yöneticileri olmak üzere anketimizi 37% kadın yönetici cevap vermiştir. Anketi cevaplayan erkek yönetici ise 63%' dir.

Tablo 4.1'dan görüldüğü üzere katılımcıların büyük bir çoğunluğunu

(36 – 65) yaş grubu % 61.9, lisans mezunu % 61.2, (8 – 15) yıl iş tecrübesi olan ve sağlık eğitimi alan % 70.6 yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerinin Dağılımı

DEĞİŞKENLER		Yönetici Sayısı	%
STATÜ	Üst Düzey Yönetici	50	31
	Birim Yönetici	110	69
CİNSİYET	Kadın	59	36.9
	Erkek	101	63.1
YAŞ	25 – 35	22	13.8
	36 – 45	60	37.5
	46 - 55	47	29.4
	56 - 65	23	14.4
	65 ve Üzere	8	5.0
ÖĞRENİM DÜZEYİ	Lise	14	8.8
	Lisans	98	61.2
	Ön Lisans	32	20.0
	Lisans Üstü	16	10.0
TECRÜBE SÜRESİ	5 Yıldan Az	33	20.6
	6 – 10	56	35.0
	11 – 15	50	31.3
	15 ve Üstü	21	13.1
SAĞLIKLA İLGİLİ EĞİTİM	Evet	113	70.6
	Hayır	47	29.4

4.8.2.2. Hastane Özelliklerine Dair Tanımlayıcı Analiz

Ayrıca hastaneyle ilgili özellikler öğrenmek için de tanımlayıcı analiz yönetimine başvurulmuştur. Buna göre, çalışmada dahil olan hastanelerden %20.6'sı özel hastane, %52.5'si sağlık bakanlığı ve %26.9 ise üniversite hastanesi olduğunu çıkmıştır.

Tablo 4.2. Hastane Özelliklerine Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER		Sayı	%
Yatak Sayısı	101 -200	3	8.3
	201 - 300	9	25.0
	301 – 400	8	22.2
	401 - 500	11	30.5
	500 ve Üzere	5	13.8
Hastanenin Türü	Özel Dal	18	50.0
	Genel	12	33.3
	Eğitim ve Araştırma	6	16.6
Hastanenin Bağlı Olduğu Kurum	Özel	11	30.5
	Sağlık bakanlığı	20	55.5
	Üniversite	5	13.8

Hastane türüne bakacak olursak %29.4'sı özel dal hastanesi, %53.8'si genel hastanesi, %16.9 ise eğitim ve araştırma hastane belirtmiştir.

Ayrıca hastanedeki yatak sayısına göz atacak olursak %7.5'si (101-200) Yatak sayısı grubunda yer alırken, %11.3'si (201-300), %22.5'si (301-400), %32.5'si (401-500) ve %26.3'si (500) ve üzerinde yer almıştır.

4.8.2.3. Anket Sorularının Tanımlayıcı Analizleri

Temel istatiki veriler tablo 4.3'de verilmiştir. Sorular boyutlar nezdinde gruplanmış ve her bir sorunun ortalama, standart sapma ve Cronbach's Alpha değerleri verilmiştir.

Tablo 4.3. Anket Sorularının Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

	Soru no	Ortalama	Standart hata	Cronbach's Alpha
Karar verme tarzları		3.40	0.016	0.884
Sezgisel boyut	S1 S2 S3	2.53 2.04 2.76	0.001 0.013 0.094	0.967 0.876 0.765
Rasyonel	S4 S5 S6 S7 S8	3.11 2.54 2.99 3.67 3.80	0.005 0.012 0.056 0.044 0.078	0.876 0.854 0.965 0.754 0.875
Kaçınma	S9 S10 S11	2.65 2.87 2.26	0.054 0.073 0.075	0.798 0.988 0.768
Bağımlı	S12 S13 S14 S15	2.65 2.12 2.88 1.26	0.054 0.038 0.073 0.091	0.873 0.898 0.765 0.943
Çevresel faktörler		3.65	0.43	0.894
Çevresel değişim hızı	S16 S17 S18 S19 S20	3.10 3.54 3.87 3.55 3.88	0.023 0.042 0.051 0.002 0.005	0.934 0.977 0.675 0.865 0.855
Çevrede rekabet	S21 S22 S23 S24 S25	3.88 3.21 3.09 4.10 3.67	0.011 0.054 0.065 0.034 0.076	0.965 0.879 0.922 0.896 0.844
Çevresel kapasite	S26 S27 S28 S29 S30	3.76 4.65 3.98 2.76 3.77	0.066 0.073 0.003 0.006 0.065	0.866 0.923 0.745 0.896 0.885
Örgütsel Faktörler		3.65	0.08	0.941
Hastane yenilikçiliği	S31 S32 S33 S34 S35	3.56 3.22 4.66 3.84 3.57	0.006 0.002 0.045 0.005 0.023	0.775 0.689 0.945 0.934 0.872
Formelleşme	S36 S37 S38 S39 S40 S42 S42	4.76 3.65 3.98 2.76 2.19 4.23 3.78	0.075 0.047 0.076 0.033 0.087 0.039 0.038	0.973 0.984 0.679 0.772 0.879 0.837 0.698
Katılım düzeyi	S43 S44 S45 S46 S47	3.88 3.36 3.73 3.28 3.66	0.084 0.004 0.063 0.028 0.076	0.679 0.864 0.965 0.784 0.779
Özerklik düzeyi	S48 S49 S50 S51 S52	3.77 3.56 3.98 3.56 3.68	0.038 0.044 0.001 0.063 0.024	0.865 0.986 0.854 0.921 0.863

4.8.2.4. Yöneticilerinin Karar Verme Tarzlarının Dağılımı

Tablo 4.4. Katılımcı Yöneticilerinin Karar Verme Tarzlarının Dağılımı

Değişkenler (Karar Verme Tazları)	S	%
Sezgisel	40	25
Rasyonel	75	46.8
Kaçınma	23	14.2
Bağımlı	22	14
toplam	160	100

Tablo 4.4 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin %25'inin sezgisel , %46.8'sinin rasyonel, %14.2'sinin Kaçınma ve %14'nun ise bağımlı karar verme tarzına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Öte yandan araştırmaya katılan yöneticilerin en fazla rasyonel (%46.8), en az ise bağımlı (%14) karar verme tarzına sahip olduğu görülmektedir.

4.8.3. T Student Analizi Sonuçları

karar verme tarzları cinsiyete ve pozisyona göre farklılığı t – testi ile test edilmiştir.

Hastane yöneticilerinin karar verme tarzları cinsiyete ve pozisyona göre farklılık gösterip göstermediği anlamak için T testi analizini yapılmıştır.

H1 : kadın ve erkek yöneticiler karar verme tarzlarına göre farklılık gösterir.

H2 : Üst düzey ve birim yöneticiler karar verme tarzlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 4.5.Cinsiyete Göre Yöneticilerin Karar Verme Tarzlarına Ait T Testi Sonuçları

Faktör	Kadın		Erkek		P
	Ortalama	St.Sapma	Ortalama	St. Sapma	
Sezgisel Tarzı	3.2417	.24042	1.5238	.20014	0.03
Rasyonel Tarzı	3.3006	.30884	3.3399	.27625	0.07
Kaçınma Tarzı	3.6768	.15671	1.8218	.08818	0.01
Bağımlı Tarzı	3.1661	.51882	3.2000	.38367	0.06

tablodan görüldüğü üzere kadın yöneticileri ile erkek yöneticileri arasında karar verme tarzlarına göre ($P < 0.05$) düzeyinde istatistiksel anlamda bir fark bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağı karar verme tarzlarının ortalamalarına baktığımızda erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha az sezgiye ve kaçınma karar verme tarzına sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Bu durumda sezgisel ve kaçınma karar verme tarzları için hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.6. Pozisyona Göre Yöneticilerin Karar Verme Tarzlarına Ait T Testi Sonuçları

Faktör	Üst Düzey yöneticiler		Birim Yöneticiler		P
	Ortalama	St.Sapma	Ortalama	St. Sapma	
Sezgisel Karar Verme Tarzı	3.4682	.1285	3.5288	.05467	0.06
Rasyonel Karar Verme Tarzı	3.5234	.2764	1.4332	.35643	0.03
Kaçınma Karar Verme Tarzı	3.3426	.16371	1.2387	.1276	0.01
Bağımlı Karar Verme Tarzı	3.7532	.25482	3.0812	.38367	0.08

Tablodan görüldüğü üzere üst düzey yöneticileri ile birim yöneticileri arasında kaçınma ve rasyonel karar verme tarzlarına göre ($P < 0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark bulunurken sezgisel ve bağımlı karar verme tarzına göre istatistiksel anlamda bir fark bulunmamıştır. Bu farklılığın kaynağı üst düzey ve birim yöneticileri rasyonel ve kaçınma karar verme tarzlarına göre ortalamadaki farklılığı olduğunu söyleyebiliriz.

Bu durumda rasyonel ve kaçınma karar verme tarzları için hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.4. Farklılık Analizi (Çapraz Tablo)

4.8.4.1. Cinsiyet ile Karar Verme Tazları Farklılık Analizi

Tablo 4.7. Karar Verme Tarzları ile Cinsiyet Farklılık Analizi

Karar verme tarzları	Sezgisel		Rasyonel		Kaçınma		Bağımlı		Toplam	
Cinsiyet	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Kadın	22	37.2	17	29	8	14	12	19.8	59	100
Erkek	18	17.8	58	57.4	15	14.8	10	10	101	100
Toplam	40	25	75	46.8	23	14.2	22	14	160	100

Tablo 4.5 incelendiğinde, araştırmaya katılan erkek yöneticilerin % 17.8 ‘inin Sezgisel , % 57.4’sunun rasyonel, % 14.8’sinin kaçınma ve yalnızca % 10’ının bağımlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre erkek yöneticilerin en fazla sahip olduğu karar verme tarzı rasyonel iken, en az sahip olduğu öğrenme stili ise bağımlıdır. Ayrıca kadın yöneticilerin % 37.2’sinin sezgisel, % 29’unun rasyonel, %19.8’inin bağımlı ve yalnızca %14’sunun kaçınma karar verme tarzına sahip olduğu bulunmuştur.

Bu bulgulara göre kadın yöneticilerin en fazla sahip olduğu karar verme tarzı sezgisel iken, en az sahip olduğu karar verme tarzı ise kaçınmadır.

Bu bulgulara göre ortaya çıkan en önemli sonuçlar; erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha fazla rasyonel karar verme tarzına sahip olmaları ancak kadın yöneticiler daha fazla sezgisel ve bağımlı karar verme tarzına sahip olmaları ve her iki cinsiyete göre kaçınma karar verme tarzına sahip olan yöneticilerin dağılım oranlarının birbirine çok yakın çıkmasıdır.

Bu değerler ışığında, kadın ve erkek yöneticilerin karar verme tarzlarının farklı olduğu söylenebilir.

4.8.4.2. Pozisyon ile Karar Verme Tarzları Farklılık Analizi

Tablo 4.8. Karar Verme Tarzları ile Pozisyon Farklılık Analizi

Karar verme tarzları	Sezgisel		Rasyonel		Kaçınma		Bağımlı		Toplam	
Pozisyon	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Üst Düzey Yöneticiler	6	12	38	76	4	8	2	4	50	100
Birim Yöneticiler	32	30	35	32	25	22	18	16	110	100
Toplam	38	23.7	73	45.6	29	18	20	12.7	160	100

Tablo 4.6 incelendiğinde, araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin % 12 ‘inin sezgisel, % 76’sının rasyonel, % 8’sinin kaçınma ve yalnızca % 4’ünün bağımlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre üst düzey yöneticilerin en fazla sahip olduğu karar verme tarzı rasyonel iken, en az sahip olduğu karar verme tarzı ise bağımlı. Ayrıca birim yöneticilerin % 30’sının sezgisel, % 32’inin rasyonel, %22’inin kaçınma ve yalnızca %16’sının bağımlı karar verme tarzına sahip olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara göre birim yöneticilerin en fazla sahip olduğu karar verme tarzı rasyonel iken, en az sahip olduğu karar verme tarzı ise bağımlıdır.

Bu bulgulara göre ortaya çıkan en önemli sonuçlar; hem üst düzey hem de birim yöneticilerin en fazla rasyonel, en az ise bağımlı karar verme tarzına sahip olmaları ancak üst düzey yöneticiler birim yöneticilere göre daha fazla rasyonel daha az sezgisel karar verme tarzlarına sahip olduklarını bulunmuştur . Bu değerler ışığında, üst düzey ve birim yöneticilerin karar verme tarzlarının farklı olduğu söylenebilir. Bu durumda H2 hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.4.3. Öğrenim Düzey ile Karar Verme Tazları Farklılık Analizi

H3 : yöneticilerin karar verme tarzları ile öğrenim düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 4.9. Karar Verme Tazları ile Öğrenim Düzey Farklılık Analizi

Karar verme tazları	Sezgisel		Rasyonel		Kaçınma		Bağımlı		Toplam	
Öğrenim Düzey	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Lise	7	50	2	14.2	3	21.6	2	14.2	14	100
Lisans	28	28.5	42	42.8	10	9.8	18	19.9	98	100
Önlisans	9	0.28	17	0.53	3	9	3	9	32	100
Lisans üstü	3	18.7	10	62.5	2	12.5	1	6.3	16	100
Toplam	37	23	81	50.6	18	11	24	15.4	160	100

Tablo 4.7'e bakıldığında, araştırmaya katılan liseye sahip yöneticilerin %50'i sezgisel, %14.2'si rasyonel, %21.6'ı kaçınma ve %14.2'si bağımlı olduğu ortaya çıkmıştır. bu bulgulara göre liseye sahip yöneticilerin en fazla sezgisel en az bağımlı ve rasyonel karar verme tarzına sahip olduklarını bulunmuştur. Lisansa sahip yöneticilerin %28.5'i sezgisel, %42.8'si rasyonel, %9.8'i kaçınma ve %19.9'su bağımlı olduğu ortaya çıkmıştır. bu bulgulara göre liseye sahip yöneticilerin en fazla rasyonel en az kaçınma karar verme tarzına sahip olduklarını bulunmuştur.

Ön lisans ve lisans üstüye sahip yöneticilere bakıldığında en fazla rasyonel karar verme tarzına sahip iken en az sezgisel karar verme tarzına sahip olduklarını bulunmuştur.

Bu bulgulara göre, Bu değerler ışığında araştırmada ortaya çıkan en önemli sonuçlar; rasyonel karar verme tarzında en fazla lisans önlisans lisanaüstüye sahip yöneticilerinin olması; liseye sahip yöneticilerin çok yüksek oranda sezgisel karar verme tarzında yer alması ve bu değerler ışığında, hastane yöneticilerin karar verme tarzları öğrenim düzeyiye göre farklı olduğu söylenebilir.

Bu durumda H3 hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.4.4. Tecrübe Süresi ile Karar Verme Tarzları Farklılık Analizi

H4 : yöneticilerin karar verme tarzları ile tecrübe süresi arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 4.10. Karar Verme Tarzları ile Tecrübe Süresi Farklılık Analizi

Karar verme tarzları	Sezgisel		Rasyonel		Kaçınma		Bağımlı		Toplam	
Tecrübe süresi	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
5 yıldan az	10	31	8	23	8	23	8	23	33	100
6 – 10	14	25	24	43	6	11	12	21	56	100
11 – 15	9	18	32	64	6	12	3	6	50	100
15 ve üstü	4	19	14	67	1	4	2	10	21	100
Toplam	36	22.5	78	48.5	21	13	25	16	160	100

Tablo 4'e bakıldığında, araştırmaya katılan tecrübesi 5 yıldan az yöneticilerin %31'i sezgisel, %23'sü rasyonel, kaçınma ve bağımlı olduğu ortaya çıkmıştır. bu bulgulara göre liseye sahip yöneticilerin en fazla sezgisel eşit derecede ise rasyonel, kaçınma ve bağımlı karar verme tarzına sahip olduklarını bulunmuştur. (6- 10) tecrübesi olan yöneticilerin %25'i sezgisel, %43'sü rasyonel, %11'i kaçınma ve %21'su bağımlı olduğu ortaya çıkmıştır. bu bulgulara göre (6- 10) tecrübesi var olan yöneticilerin en fazla rasyonel en az kaçınma karar verme tarzına sahip olduklarını bulunmuştur. 11 yıldan fazla tecrübesi var olan yöneticilere bakıldığında en fazla rasyonel karar verme tarzına sahip iken en az kaçınma ve bağımlı karar verme tarzlarına sahip olmaları Bu değerler ışığında ortaya çıkan en önemli sonuçlar; rasyonel karar verme tarzında en fazla tecrübesi var olan yöneticilerin olması; sezgisel, kaçınma ve bağımlı karar verme tarzında daha düşük tecrübesi var olan yöneticilerin yer alması bulunmuştur. Bu durumda H3 hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.5. Güvenilirlik Analizi

Güvenirlilik bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlığı olarak tanımlanabilir . cronbach 0.70 alfa katsayısı sosyal bilimler de içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilmiştir (Baum, 2003). Tabloda görüldüğü üzere alfa değerlerinin 0.70' ten büyük oluşu ölçeklerimizin güvenilirliği, diğer bir ifadeyle değişkenlerimiz içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir

Tablo 4.11.Faktörlerin Güvenirlilik (α) Değerleri

Değişkenler	Soru sayısı	Cronbach alfa (α) değerleri
Karar verme ve tarzları	15	0.767
Çevresel değişim hızı	5	0.824
Çevrede rekabet	5	0.867
Çevresel kapasite	5	0.733
Hastane yenilikçiliği	5	0.699
Formelleşme	6	0.866
Katılım düzeyi	5	0.734
Özerklik düzeyi	5	0.812

Bütün soruların güvenilirlik değeri = 0.768

4.8.5.1. Karar Verme Tarzları

Karar verme süreci ve tarzları ölçmek için kullanılan 15 sorudan 3'ü başka faktörlere dağıldığı için elenmiştir ve bu değişken 12 soruyla ölçülmüş ve bu soruların kendi aralarındaki tutarlı ($\alpha=0.76$) olduğu görülmüştür.

4.8.5.2. Çevresel Değişim Hızı

Çevresel boyutlarından çevresel değişim hızı ölçmek için 5 soru kullanılmış bu soruların kendi aralarındaki tutarlı ($\alpha=0.82$) olduğu görülmüştür.

4.8.5.3. Çevrede Rekabet

Çevresel boyutlarından rekabetçi ortam ölçmek için 5 sorudan 1 tanesi diğer faktörlerin güvenilirliği düşürdüğü için elenmiş kalan 4 soruların kendi aralarındaki tutarlı ($\alpha=0.86$) olduğu görülmüştür.

4.8.5.4. Çevresel Kapasite ve Olumlu Koşullar

Çevresel boyutlarından Çevresel kapasite ölçmek için 5 soru kullanılmış bu soruların kendi aralarındaki tutarlı ($\alpha=0.73$) olduğu görülmüştür.

4.8.5.5. Yenilikçilik

Örgütsel kültürün boyutlarından Yenilikçilik ölçmek için 5 soru kullanılmış bu soruların kendi aralarındaki tutarlı ($\alpha=0.73$) olduğu görülmüştür.

4.8.5.6. Formelleşme

Örgütsel yapının boyutlarından Formelleşme 6 sorudan 2 tane diğer faktörlerin güvenilirliği düşürdüğü için elenmiş kalan 4 soruların kendi aralarındaki tutarlı ($\alpha=0.86$) olduğu görülmüştür.

4.8.5.7. Katılım Düzeyi

Örgütsel yapının boyutlarından Katılım Düzeyi ölçmek için 5 soru kullanılmış bu soruların kendi aralarındaki tutarlı ($\alpha=0.73$) olduğu görülmüştür.

4.8.4.8. Özerklik Düzeyi

Örgütsel yapının boyutlarından Özerklik ölçmek için 5 soru kullanılmış bu soruların kendi aralarındaki tutarlı ($\alpha=0.81$) olduğu görülmüştür.

4.8.6.Korelasyon ve Regresyon Analizleri

4.8.6.1.Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları

Korelasyon analizi; İki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemlerden birisidir. Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaz.

Karar Verme Tazları ile Çevsel ve Örgütsel Faktörler Korelasyon Katsayıları, Tablo 4.10' de verilmektedir. Birçok değişken arasında $p<0.01$ ve $p<0.05$ düzeyinde birebir anlamlı ilişki göze çarpmaktadır

Tablo 4.12. Karar Verme Tazları ile Çevsel Faktörler Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Sezgisel	Rasyonel	Kaçınma	Bağımlı	Çevresel değişim hızı	Çevrede rekabet	Çevresel kapasite	Yenilikçilik	Formalleşme	Katılım	Özerklik
Sezgisel	1										
Rasyonel		1									
kaçınma			1								
Bağımlı				1							
Çevresel değişim hızı	0.72	0.61	0.54	**0.04	1						
Çevrede rekabet	0.54	0.73	0.61	0.32	**0.24	1					
Çevresel kapasite	**0.51	-0.42	-0.43	**0.45	0.14	0.49	1				
Yenilikçilik	**0.34	**0.68	0.32	0.62	0.31	0.14	0.62	1			
Formalleşme	0.14	**0.24	**0.58	0.11	-0.23	0.30	0.11	0.04	1		
Katılım düzey	-0.41	0.64	**0.63	** -0.56	0.42	0.11	0.22	0.12	**0.44	1	
Özerklik derecesi	0.33	0.51	0.42	*-0.34	**0.18	0.28	0.13	0.14	0.12	0.76	1

**: $p < 0.01$ Düzeyinde Pearson Korelasyonu Anlamlı*: $p < 0.05$ Düzeyinde Pearson Korelasyonu Anlamlı

Araştırmamızda, katılımcı yöneticilerin çevresel değişim hızı ile Sezgisel rasyonel ve kaçınma karar verme tarzları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

.Çevresel değişim hızı ile sezgisel karar verme tarzı arasındaki korelasyon katsayısına bakıldığında ($r=0.72$), aralarındaki ilişkinin kabul edilebilir ve rasyonel kaçınma karar verme tarzlarından daha yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcı yöneticilerin çevresel rekabet düzeyi ile sezgisel, rasyonel, kaçınma ve bağımlı arasında Pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çevresel rekabet düzeyi ile rasyonel arasındaki korelasyon katsayısına bakıldığında ($r=0.73$), aralarındaki ilişkinin kabul edilebilir ve diğer karar verme tarzlarına göre daha yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcı yöneticilerin çevresel kapasite ile rasyonel ve kaçınma karar verme tarzları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken sezgisel ve bağımlı karar verme tarzları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çevresel kapasite düzeyi ile sezgisel karar verme tarzı arasındaki korelasyon katsayısına bakıldığında ($r=0.51$), aralarındaki ilişkinin kabul edilebilir ve orta düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcı yöneticilerin yenilikçilik düzeyi ile karar verme tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ancak bu ilişkinin rasyonel ve bağımlı karar verme tarzları yüksek derecede iken ($r=0.68,0.62$) sezgisel ve kaçınma karar verme tarzları ile daha düşük derecede ($r=0.34,0.32$) olduğunu görebiliriz.

Yine tablo 3'ü incelediğimizde formelleşme ile kaçınma karar verme tarzı arasındaki pozitif ilişki ($r=0.58$) diğer karar verme tarzlarına göre daha yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmada başka elde edilen bulgu ise; rasyonel karar verme tarzı ile katılım ve özerklik düzeyi arasında pozitif yönde ve diğer karar verme tarzlarına göre daha yüksek derecede olduğunu bulunmasıdır ($r=0.64,0.51$), ve bu ilişkinin orta düzeyde kabul edilebilir olduğunu söyleyebiliriz.

4.8.6.2. Hipotez ve Regresyon Analizi Sonuçları

H5: karar verme tarzları ile çevresel ve örgütsel faktörler arasında anlamlı bir ilişki var .

H5a : sezgisel karar verme tarzı ile çevresel ve örgütsel faktörler arasında anlamlı bir ilişki var.

H5b : rasyonel karar verme tarzı ile çevresel ve örgütsel faktörler arasında anlamlı bir ilişki var.

H5c : kaçınma karar verme tarzı ile çevresel ve örgütsel faktörler arasında anlamlı bir ilişki var.

H5d : bağımlı karar verme tarzı ile çevresel ve örgütsel faktörler arasında anlamlı bir ilişki var.

Çalışmada hipotezlerin doğruluğu ilişkilerin varlığı ve yönleri regerasyon analizleri yoluyla incelenmiştir . Çalışmada birden fazla bağımsız değişkenin bulunması için doğrusal çok değişkenli regerasyon analizi kullanılmıştır.

Regerasyon analizi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını yönünü ve istatistiki anlamlılığını $\text{sig} \leq 0.05$ ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü de β katsayısı ile gösteren çalışmanın amacına uygun bir analiz yöntemidir. Sig değeri ≤ 0.05 olması halinde istatistiki anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo. 4.13. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig	Bağımlı Değişkenler sezgisel karar verme tarzı	
			R_2	F
Çevresel değişim hızı	1.75	0.00	0.52	7.4
Çevrede rekabet	1.21	0.02	0.29	12.1
Çevresel kapasite	0.64	0.01	0.26	6.8
Yenilikçilik	-0.76	0.01	0.18	5.9
Formelleşme	0.23	0.03	0.12	4.8
Katılım	2.54	0.02	0.02	9.7
Özerklik	1.48	0.00	0.11	11.7
Bağımsız Değişkenler	β	Sig	Bağımlı Değişkenler rasyonel karar verme tarzı	
			R_2	F
Çevresel değişim hızı	1.76	0.03	0.37	4.5
Çevrede rekabet	0.54	0.02	0.53	11.5
Çevresel kapasite	0.24	0.01	0.46	6.2
Yenilikçilik	0.35	0.08	0.07	4.4
Formelleşme	0.46	0.00	0.41	12.5
Katılım	0.64	0.01	0.28	6.8
Özerklik	0.86	0.01	0.26	6.2
Bağımsız Değişkenler	β	Sig	Bağımlı Değişkenler kaçınma karar verme tarzı	
			R_2	F
Çevresel değişim hızı	2.11	0.02	0.29	3.54
Çevrede rekabet	0.78	0.04	0.37	3.87
Çevresel kapasite	-0.23	0.00	0.19	6.8
Yenilikçilik	1.56	0.02	0.11	7.5
Formelleşme	0.15	0.01	0.34	5.6
Katılım	0.53	0.00	0.40	7.8
Özerklik	0.64	0.04	0.18	8.5
Bağımsız Değişkenler	β	Sig	Bağımlı Değişkenler bağımlı karar verme tarzı	
			R_2	F
Çevresel değişim hızı	0.84	0.09	0.01	5.3
Çevrede rekabet	1.44	0.02	0.11	6.5
Çevresel kapasite	1.42	0.03	0.20	6.8
Yenilikçilik	0.23	0.01	0.38	9.6
Formelleşme	0.74	0.02	0.04	13.1
Katılım	2.23	0.02	0.31	8.6
Özerklik	0.41	0.00	0.18	10.6

Regresyon analizlerinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesi önemlidir. Araştırmada çevreseve örgütsel faktörler bağımsız, sezgisel, rasyonel, kaçınma ve bağımlı karar verme tarzı ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bağımlı değişkendeki toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için regresyon analizinde R^2 değerinden yararlanılır. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte açıkladıkları varyans oranını verir. R^2 değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Değer 0' a yaklaşırsa, modelin veriye uyum göstermediği veya bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayamadığı, "1" e yaklaşırsa bağımlı değişkendeki değişimin, bağımlı değişkenler tarafından iyi açıklandığını gösterir. (Bayram, 2004).

Çevresel değişim hızı ve sezgisel karar verme tarzı arasındaki regresyon analizi bulgularına bakıldığında, çevresel değişim hızı, sezgisel karar verme çevresel değişim hızı %52'ni Ve rasyonel karar verme tarzı %37'ni açıklamakta ($R_2=0,52$, $R_2=0,37$).

Çevresel kapasite ile rasyonel, kaçınma ve sezgisel karar verme tarzı arasındaki regresyon analizi bulgularına bakıldığında, çevresel kapasite , sezgisel karar verme tarzı %26'nı rasyonel tarzı %46'nı ve kaçınma tarzı ise %19'nu açıklamaktadır ($R_2=0,26$, $R_2=0,46$, $R_2=0,19$).

Regresyon analizi bulgularına bakıldığında ise yenilikçilik, bağımlı karar verme tarzı %38'ni açıklarken ($R_2=0,38$) , rasyonel karar verme tarzı sadece %7'ni açıklamaktadır ($R_2=0,7$).

Yine tablo 3'ü incelediğimizde formelleşme, kaçınma karar verme tarzı %34'ni açıklarken ($R_2=0,34$) , bağımlı karar verme tarzı sadece %4'nü açıklamaktadır ($R_2=0,4$).

Bu durumda H5a, H5b, H5c ve H5d hipotezleri kabul edilmiştir

4.9. SONUÇLAR

Hastane yöneticileri üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir kısmının (% 46,8) rasyonel karar verme tarzına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. sezgisel karar verme tarzı ise İkinci sırada (%25) oranla yer almıştır. Bu oran dikkate alındığında, yapılan bir çok çalışmada benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Oğuz, 2002; Şahin, 2002;).

Elde edilen başka bir bulguya göre kadın yöneticilerin en fazla sahip olduğu karar verme tarzı sezgisel iken, en düşük oranla sahip olduğu karar verme tarzı ise kaçınma iken erkek yöneticilerin en fazla sahip olduğu karar verme tarzı rasyonel en az sahip olduğu öğrenme stili ise bağımlıdır. Bu sonuçlardan kadın ve erkek yöneticilerin karar verme tarzlarının farklı olduğu belirtebiliriz.

Araştırmada elde edilen başka bir bulgu hem üst düzey hem de birim yöneticilerin en fazla rasyonel, en az ise bağımlı karar verme tarzına sahip olmaları ancak üst düzey yöneticiler birim yöneticilere göre daha fazla rasyonel daha az sezgisel karar verme tarzlarına sahip olduklarını bulunmuştur . Bu bulgular ışığında, üst düzey ve birim yöneticilerin karar verme tarzlarının farklı olduğu belirtebiliriz.

Elde edilen başka bir bulguya göre ise (6- 10) tecrübesi var olan yöneticilerin en fazla rasyonel en az kaçınma karar verme tarzına sahip olduklarını bulunmuştur. 11 yıldan fazla tecrübesi var olan yöneticilere bakıldığında en fazla rasyonel karar verme tarzına sahip iken en az kaçınma ve bağımlı karar verme tarzlarına sahip olmaları Bu değerler ışığında ortaya çıkan en önemli sonuçlar; rasyonel karar verme tarzında en fazla tecrübesi var olan yöneticilerin olması; sezgisel, kaçınma ve bağımlı karar verme tarzında daha düşük tecrübesi var olan yöneticilerin yer alması bulunmuştur.

Araştırmada elde edilen başka bir bulgu ise rasyonel karar verme tarzında en fazla lisans önlisans lisanaüstüye sahip yöneticilerinin olması; liseye sahip yöneticilerin çok yüksek oranda sezgisel karar verme tarzında yer alması . bu değerler ışığında, hastane yöneticilerin karar verme tarzları öğrenim düzeyiye göre farklı olduğu belirtebiliriz.

Araştırmada yapılan korelasyon ve regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre çevresel değişim hızı ile Sezgisel rasyonel ve kaçınma karar verme tarzları ve çevresel rekabet düzeyi ile sezgisel, rasyonel, kaçınma ve bağımlı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken çevresel kapasite ile rasyonel ve kaçınma karar verme tarzları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan rasyonel karar verme tarzı ile katılım ve özerklik düzeyi arasında pozitif yönde ve diğer karar verme tarzlarına göre daha yüksek derecede olduğunu bulunmuştur.

Araştırma sonucunda hastane yöneticilerinin karar verme tarzlarına göre örgüt çevresinin algılanması açısından farklılıklar göstermişlerdir.

Bu farklılığın kaynağı yöneticilerin hastane içindeki konumu, tecrübe süresi, cinsiyeti veya öğrenim düzeyi de olabilir.

4.10. ÖNERİLER

4.10.1. Yöneticilere Yönelik Öneriler

Hastanedeki tüm sağlık hizmeti üretim süreçlerini güncel hali ile bilmeli ve Hastane yöneticileri hızlı müdahale kabiliyetine sahip olmalılardır.

Hastanedeki yöneticiler Verileri bilgiye dönüştürebilme kabiliyetine sahip olmalılardır. Bu bilgiler sayesinde ancak kararlar etkin ve verimli olacaktır.

Bu tür işletmelerin yönetim yapılarında profesyonellik önem taşımaktadır. Profesyonelliğin ilk adımı gerekli ve yeterli eğitim donanımı kazanılmış yöneticilerinin olmasıdır.

Hastanedeki çalışan yöneticiler ekip çalışmasına önem veren, yetkileri paylaşabilen, karar süreçlerinde gerekli pozisyonlarla birlikte hareket edebilen olmalıdır.

Hastane yöneticilerinin de gelişmeye açık olması ve sürekli kendini yenileyebilme kabiliyetine sahip olmalılardır.

Çevresel değişim hızı (çevresel değişim hızı) ve rekabetçiliğin yüksek olduğu ortamda hastanenin varlığını sürdürmesi ve çevredeki fırsatları kara dönüştürmesi için yöneticilerin hızlı değişen çevreye uyumlu ve uygun bir şekilde amaçları ve seçenekleri iyi belirlenmesi ve hızlı adımlar atması, dolayısıyla da çevreye hastaneye uygun ve hızlı kararlar vermesi gerekir. Bu tür çevrede hastanenin varlığını ve başarılığını da bu koşula bağlıdır.

Araştırma sonuçlarımız karar verme tarzları örgütsel faktörlerden Özerklik, katılım düzeyi ve yenilikçilik kültürü ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Dolayısıyla sürekli değişen dinamik ve rekabeçi bir çevrede hastane başarılığını gerçekleştirmek ve uygun kararları alabilmek için katılım, Özerklik ve yenilikçiliği teşvik etmeleri gerekir.

Özerklik, katılım düzeyi ve yenilikçilik karar verme süreci ile olan ilişkisi de göz önünde bulundurulduğunda bu üç faktör yöneticiler tarafından uygun, hızlı kararlar ve hastanenin yüksek başarılığının iki önemli unsuru olarak algılanabilir.

4.10.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu çalışma, hastane yöneticilerin karar verme tarzlarına göre örgüt çevresi algılarının incelenmesi amacıyla Türkiyede Ankara ilinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren 36 hastanede görevi yapan 160 yönetici üzerinde gerçekleştirilmektedir.

Dolayısıyla çalışma sonuçları sadece sağlık sektöründe faaliyet gösteren hastanelere özgü olabilir. Araştırma sonuçlarının genellenebilir olması için diğer bölgelerde, diğer hastanelerde ve diğer sektörlerde uygulanması gerekir.

Çalışma koşulları olarak başka faktörlerin kabul edilmesi ile bu araştırma geliştirilebilir. Başka araştırmacılar, bu araştırmanın sonuçlarından hareketle farklı faktörlerle (Örneğin bireysel faktörler) testi ile araştırmanın gelişmesine katkıda bulunabilirler.

KAYNAKLAR

1. AFUAY. Allan; **Innovation Management**, U.S.A. Oxford University Pres, 2003.
2. AKAL. Züha; **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, MPM Yayın No: 473, 2000.
3. AKIN. Özcan; **Toplam Kalite Yönetims ve İnsan**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001.
4. AKSAY.Kadir; "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği" **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, 2011.
5. AK. Bilal,AKAR. Çetin; "Hastanelerin Özellikleri ve Diğer işletmelerden Farklılıkları", **Sağlık Yönetimi Dergisi** , Yıl 2, Sayı 5, Ocak 1988.
6. AK. Bilal; **Hastane Yöneticiliği**, Ankara, Özkan Matbaacılık Sanayi, , 1990.
7. AKGEMCI. Tahir; **Stratejik Yönetim**, Ankara, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, 2007.
8. AKGEMCİ.Tahir; "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", Selçuk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 11, 2004.
9. ALAS.Ruth; "The Impact of Organizational Culture on Orgnizational Learning at Six Estonian Hospitals", **Trames**, sayı 7, 2003.
10. ALLISION. G; **The Essence of Decision** ,Boston, Little Brown, 1991.
11. ALPAGUN. Oktay; "Hastane Yönetimi ve Ekonomik İlkeler", Ege Üniv. **İşletme Fakültesi Dergisi**, sayı 4, 1981.
12. ALPAGUN. Oktay; "Hastanelerde Verimlilik Sorunu", I. Verimlilik Kongresi, Ankara MPM Yayın No: 454,1991.
13. ALDRICH. Howard; **Organizations and Environments**, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall,1979.
14. ANDREWS. Kate; **The Concept of Strategy**, Irwen Homewwod, 3. Baskı, 1971.
15. ASLAN. Şebnem; "Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori Ve Örnek Bir Uygulama", Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003.
16. ATAMAN. Göksel; **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001.
17. ATIGAN. Fatma; **Yönetim ve Organizasyon**,Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2011.
18. BAHAR.Emel; **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Kitabevi, 2011.
19. BALAY. Refik; **Yönetici Öğretmenlerle Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

20. BALCI. Asım; **Sağlık Hizmetlerinde Desantralizasyon**, Ankara, Nobel Basımevi, 3. baskı, 2004.
21. BALCI. Asım; **Kamu Hizmetleri ve Yerinden Yönetim: Sağlık Hizmeti, Sunumunun Yeniden Yapılandırılması**, Ankara, Nobel Basımevi, 2. baskı, 2005.
22. BALTUSSEN, ROB; "Priority setting of health interventions: the need for multi-criteria decision analysis", **Cost Effectiveness and Resource Allocation**,US, 2006.
23. BALTAŞ. Acar; **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul**, Remzi Kitabevi, 2004.
24. BAŞ. Melih , ARTAR .Ayhan; **İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Ankara,MPM Yayın No: 435, 1991.
25. BERBEROĞLU. Güneş; **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Kitabevi, 2003.
26. BERMAN. Howard, WEEKS. Lewis, KUKLA Steven; **The Financial Management of Hospitals**, Michigan, 6th Ed, 1986.
27. BÜKER. Semih , BAKIR. Hasan; **Hastanelerde Finansal Yönetim**, Eskişehir , Anadolu Üniversitesi Yayın No:995, , 1997.
28. CALDWELL. Chip; **Sağlık Kuruluşlarında Stratejik Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, , 1998.
29. CAN. Ali; "Örgüt kültürünün hastanelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına uygunluğunun testine yönelik bir araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 13, 2008.
30. CAN. Halil, TECER. Meral; **İşletme Yönetimi**,İstanbul, Ens.Yayınları, No:169, 2005.
31. CERTO. Samuel; **Modern Management**, Newjersy, Person Education, Inc, 2003.
32. ÇETİN. Münevver Ölçüm; **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
33. DAFT. Richard L; **Management**, Sec.Edt., USA ,Dryden Press, 1991.
34. DAWSON, Roger; **Güvenli Karar Alma**, Çev: Eshar-Ziya Kütevin, İstanbul 1995.
35. DESS. Grogery; "Dimentions of Organizational Task Environments", Adminstrative Science Quartely,1984.
36. DRUCKER, Peter F; **Etkin Yöneticilik**, Çev.: Ahmet Özden , Nuray Tunalı, 1992.
37. DRUCKER, Peter; **Yönetim Uygulaması**, Çev: E.Sabri Yarmalı, İstanbul 1996.

38. DRURY. Suzanne; "Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment".Dissertation Abstracts International,2004.
39. DUNCAN, Robert; "Multiple Decision Making Structure in Adapting to Uncertainty", **Human Relation**, 1973.
40. DWYER. Richard; "Gender Diversity in Management and Performance", **Journal of Business Research**, 2003.
41. EBERT. Ronald; **Organizational Decision Process**, Concepts and Analysis, New York, Gran, 1975.
42. EPSTEIN.Marc; "Managing Corporate Environmental Performance: A Multinational Perspective", **European Management Journal**, Vol 16, No:3, June, 1998.
43. EREN. Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul , Beta Basın Yayını Dağıtım A.Ş., 1998.
44. ERYILMAZ, Bilal; **Kamu Yönetimi**, İzmir, Üniversite Kitabevi, 1.baskı, 1994.
45. ERDOĞAN. Murat; **Yöneticilerin Karar Verme Aracı Olarak Bilgisayar Tabanlı Finansal Muhasebe**, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.
46. EISTENHARD. Kathleen; "Making Fast Strategic Decision in High Velocity Environments", **Academy of Management Journal**, Vol 32, 1989.
47. FELDMAN. Lewis; **Organizational Decision Making** , Chicago, Rand McNall,1965.
48. FRIEDMAN. Frank ; "The Changing Role of the Environmental Manager"
49. U.S.A. **Business Horizons**, Vol 35, No:2, March-April, 1992.
50. GÜNDA Ş. Aslan; "Fonksiyonel Hastane Organizasyonu", **Hastane dareciliği Dergisi**, Sayı:4, Kasım, 1968.
51. GÜLER. Birgül; **Türkiye'nin Yönetimi Yapı**, Ankara, İmge Kitabevi, 2.Baskı , 2010.
52. HAGE. Jerald; **Theories of Organizations**, New York, John Willy and Sons Inc, 1980.
53. Hall. Richard; **Organizations Structure and Process**, USA, Hall International Inc, 1987.
54. HAYRAN. Osman; **Sağlık Hizmetleri Yönetiminde Profesyonelleşme**, İstanbul Üniversitesi Yayın, 1999.
55. JUDGE, Williams; "Antecedent and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Context", **Academy of Managements Journal**, 1991.

56. KHANDWALLA. Pradip; **The Design of Organization**, USA, Brace Javanovich, Inc, 1977.
57. KARAHAN. Atila; "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin. İncelenmesi", Balıkesir Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.10, Sayı:1 2008 .
58. KAYA. Sıdıka; Hastanelerde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Sayı 1, Kış 1992.
59. KAVUNCUBA Şİ. Şahin; **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.
60. KAVUNCUBAŞI.Şahin; **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2000.
61. KARLÖF. Bengt, **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1996.
62. KARCIOĞLU. Fatih, TİMURÖĞLU. M.Kürşat; **Örgüt Kültürü ve Liderlik**, ANKARA, Atatürk Üniv, 2004.
63. KIRAL. Haydar, "Hastane işletmeleri Yönetiminde Temel Bilgiler", Ankara, SSYB Mesleki Öğrenim Genel Müdürlüğü, 1976.
64. KISA. Adnan, **Sağlık Kurumları Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1429, 2002.
65. KİYMİR. Bülent; **Hastane Yönetiminde Toplam Kalite Modeli, Sağlık Yönetiminde Devamlı Kalite İyileştirme**, Ankara ,Haberal Eğitim Vakfı Yayını, 1998.
66. KOÇEL. Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, 2003.
67. KARAHAN. Aynur; "Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Kocaeli Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 16,2008.
68. KILINÇ. Tamer; "Liderlik Üzerine Bir Analiz", **Hospital News**, Sayı: 15, 2002.
69. KİYMİR. Bülent; **Hastane Yönetiminde Toplam Kalite Modeli**, Ankara, Haberal Eğitim Vakfı Yayını, 1997.
70. KOÇEL. Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2998, 1982.
71. KOKSAL. Aysel, ve ESATOĞLU. Afsun;" Ankara ilindeki üniversite ve Özel hastanelerde kullanılan elektronik hastane bilgi sisteminin analizi", Ankara Üniversitesi, **Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi**,sayı 54 , 2005.

72. KUBLAY. Gülümser. "Topuksak. Bilge; Sağlık Çalışanlarında ve Hastane Yönetiminde Takım Çalışması, Motivasyon ve İletişimin Performansa Etkisi", Ankara, Uluslar Arası Performans ve Kalite Kongresi, 2009.
73. KURTULUŞ. Sevgi; **Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi**, İstanbul, Değişik Dinamik Yayınlar, 3.baskı, 1998.
74. LANKFORD. William, FARAMARZ.Parsa; "Outsourcing: a primer, Management Decision", **Business Process Management Journal**, Vol.37, No.4, 310-316, 1999.
75. LANSDELL. Suzannah; **Environment Manager**, U.S.A. Best Practise, March, 1997.
76. LIPPITT. Gordon L; **Organizational Renewal**, New York, Prentice Hall, 1969.
77. MASAP, Akin; **Yaratıcı Liderlik**, Ankara ,Öncü Kitapevi, 1999.
78. MENDERES. Münevver ; "Genel Sistem Kuramı ve Sağlık Sistemi", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, sayı 2, 1993.
79. MINTZBERG.Henry; **Strategy Making in Three Mode**, Clifornia, Management Review, 1973.
80. MISCHÉ. Michael; **Strategic Renewal**, New Jersey, Prentice Hall Inc, 2001.
81. MUCUK. İsmet; **Modern işletmecilik**, İstanbul, Türkmen Kitabevi,1998.
82. NEWHMAN, William H; **Karar Vermenin Temel Evreleri**, Çev. Kenan Sürgit, Ankara ,TODAİE Yayınları No:186, 1979.
83. ONARAN. Oğuz; Örgütlerde Karar Verme, Ankara ,A.Ü. SBF Yayınları No:321, 1971.
84. ÖZALP. İnan; **Yönetim Kavramı, Yönetim ve Organizasyon**,Eskişehir, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayını No:774, 2009.
85. ÖZDEMİR. Mahmud; "Türkiye’de hastaneler için yeni organizasyon modeli ihtiyacı", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:40, 23-36,2001.
86. ÖZGENER. Şevki, KÜÇÜK. Fatma;" Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi: Gevher Nesibe Hastanesinde Bir Uygulama ", Konya, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı 38 , 2005.
87. ÖZGEN, Hüseyin; ÖZTÜRK.Azim; "Türkiye'deki Devlet Hastanelerinin Yönetim ve Orgaizasyon Yapısını Verimlilik Açısından İnceleyen Bir Araştırma", **Sosyal Siyaset Dergisi**, Sayı 8, ocak,1992.
88. ÖZGEN, Hüseyin; "Çağdaş Hastane Yönetim Anlayışı", **Milliyet Gazetesi**,sayı 4,1991.

89. ÖZEN. Üstün; "Uygulama Yazılımlarının Kurum içerisinde Hazırlanması Ya Da Satın Alınması için Karar Destek Çatısı Oluşturulması: Hastane Otomasyonu Alımının Değerlendirilmesi", Atatürk Üniversitesi. İktisadi İdari Bilimler Dergisi, sayı 1, 2002.
90. ÖZŞAHİN. Mehtap; "karar verme hızını etkileyen çevresel ve örgütsel faktörler", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ankara, Sayı 9, 2006.
91. POWERS. Thomas; **Introduction to Management in the Hospitality Industry**, Canada: John Wiley & Sons, 1979.
92. SAYIN. Çağlayan; "Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.
93. SCULPHER. Mark; **It's just evaluation for decision making**, Glasgow, McGrawHill, 2005.
94. SHRIVASTAVA. Paul; **The Greening of Business, Business and The Environment**, London, Paul Chapman Publishing, 1993.
95. SEÇİM. Hikmet; **Hastane Yönetim ve Organizasyonu**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 1985.
96. SEÇİM. Hikmet; **Hastane Yönetim ve Örgütü**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayın No:407, 1994.
97. SIMON. Herbert; **The New Science of Management Decision**, New York, Harper and Row, 1960.
98. SNOOK. Donald; Opportunities In Hospital Administration Careers, Illinois USA ,VGM Career Horizons, 1989.
99. ŞAHİN. Ümit; **Hastane İşletmeciliğinde Kalite**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 1999.
100. ŞAHİN. Ümit; **Hastane İşletmeciliği**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın, 2000.
101. ŞİMŞEK M.Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, Konya, Günay Ofset, 2002.
102. TOPUKSAK. Bilge. ve KUBLAY. Gülümser; "Sağlık Çalışanlarında ve Hastane Yönetiminde Takım Çalışması, Motivasyon ve İletişimin Performansa Etkileri", Yüksek Lisans Tezi , Antalya, 2009.
103. TAŞ. Ali; "Sağlık İşletmelerinde Örgüt Kültürü", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2001.

104. TAŞ, Yunus; "Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma Yönelimli Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Yaklaşımı ile Tasarımı", Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2002.
105. TEKİN. Mahmut; **Kantitatif Karar Verme Teknikleri**, Konya 1999.
106. TENGİLİMOĞLU.Dilaver, ÇITAK. Nilgün; **Yönetici ve Tıp Sekreterliği**, Ankara, Seçkin Kitapevi, 2003.
107. TENGİLİMOĞLU. Dilaver; **Sağlık Kuruluşlarında Halkla İlişkiler**, Ankara, Gazi Kitapevi, 2001.
108. TENGİLİMOĞLU.Dilaver, Bektaş. Meral; **İşletme Yönetimi**, Ankara, Seçkin Kitapevi, 2008
109. TENGİLİMOĞLU. Dilaver, "Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 14, 2005.
110. TENGİLİMOĞLU.Dilaver, IŞIK. Oğuz, AKBOLAT. Mahmut; **Sağlık İşletmeleri Yönetimi** , Ankara, Nobel yayın Dağıtım, 2009.
111. TOKAT. Mehmet, **Sağlık Ekonomisi**, Anadolu Üniversitesi Yayın No:793, Eskişehir, 1994.
112. TOSUN. Kemal; **İşletme Yönetimi**, Ankara, Savaş Yayınları, 1992.
113. UNDERWOOD. Hern; "Leadership Behaviour of Pediatric Nursing", **Pediatric Nursing**, sayı 17, 1991.
114. Uyguç. Nermin; **Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı**, İstanbul, Adım Yayınları, 1999.
115. ÜLGİN. Hayri; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 4. Baskı, 2007.
116. VELİOĞLU. Perihan; **Hastane Sistemi ve Hemşirelik**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Bülteni, 1991.
117. WELFORD .Richard; **Environmental Management and Business Strategy**, London: Pitman Publishing, 1993.
118. YOZGAT. Uğur; **Yönetimde Karar Verme Teknikleri**, İstanbul, Beta Yayınları, 1994.
119. YILDIRIM. Erhan; "Stratejik Yönetim ve örgüt Kültürü İlişkisi", İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2002
120. YILDIRIM. Selami, "Profesyonel Hastane Yöneticilerinin Nitelikleri Konusunda Sağlık Meslek Mensuplarının Önkabulleri", Yayınlanmamış Ankara Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1993.

EK 1: Anket Formu**ANKET FORMU**

Sayın yönetici,

Bu araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Mohanad BADOUR tarafından, yüksek lisans tezi olarak Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU'nun danışmanlığında yapılmaktadır.

Araştırmanın amacı, Ankara ilindeki bazı hastanelerde görev yapan yöneticilerin, kararları nasıl verirler ve karar verme sürecinde çevresel ve örgütsel faktörlerin etkisini belirlemek ve bu etkilere derecesi ile ilgili görüşlerinin ölçülmesidir. Çalışmanın temelini oluşturacak bilgileri toplamak amacıyla tarafımızca hazırlanan anket soru kâğıdı ekte sunulmuştur.

Elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacak ve saklı tutulacaktır. Araştırmanın güvenilirliği sizlerin vereceği cevapların içtenliğine bağlı olacaktır. Soruları cevaplarken objektif olmanız, araştırma sonuçlarının güvenilir olmasına katkıda bulunacaktır. Araştırmaya yaptığınız katkı ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mohanad BADOUR
Gazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Hast.İşletm.Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Bölüm: kişisel bilgiler

Lütfen, aşağıda size uygun olan seçeneklerden sadece bir tanesine x işareti koyunuz.

- 1- Cinsiyet**
 1 () Kadın
 2 () Erkek
- 2- Yaş :**
 1 () 25-35
 2 () 36-45
 3 () 46- 55
 4 () 56- 65
 5 () 65 yaş üstü
- 3- Öğrenim Düzeyi**
 1 () Lise ve dengi okul
 2 () Lisans
 3 () Ön lisans
 4 () Lisansüstü
- 4-Mesleki Tecrübeleriniz**
 1 () 5 yıldan az
 2 () 6-10 yıl
 3 () 11-15 yıl
 4 () 15 yıl ve üstü
- 5- Hastanede Çalışma Süreniz**
 1 () 5 yıldan az
 2 () 6-10 yıl
 3 () 11-15 yıl
 4 () 15 yıl ve üstü
- 6- Hastane İçindeki Konumunuz**
 1 () Hastane Yöneticisi (Genel Müdür/ Yrd).
 2 () Başhekim/Başhekim Yrd.
 3 () İdare Ve Mali İşler Müdürü (Hastane Md/ Yrd).
 4 () Başhemşire/Başhemşire Yrd.
 5 () Diğer (.....)
- 7- Görev Yaptığınız Hastanenin Bağlı Olduğu Kurum**
 1 () Özel
 2 () Kamu
 3 () Üniversite
- 8- Çalıştığınız hastanenin yatak sayısı 100 den az**
 1 () 101-200
 2 () 201-300
 3 () 301-400
 4 () 401-500
 5 () 500 ve üzere
- 9- Hastanenin Türü**
 1 () Özel Dal Hastanesi
 2 () Genel Hastane
 3 () Eğitim Ve Araştırma Hastanesi
- 10 - Yönetim / Sağlık Yönetimi ile İlgili Herhangi Bir Eğitim Aldınız Mı?**
 1 () Hayır
 2 () Evet (.....)

2.bölüm :karar verme tarzları

Aşağıdaki ifadelere, sizin için en uygun cevabı derecelere göre veriniz. Lütfen 1,2, 3, 4, 5 seçeneklerinin altındaki kutucuklardan sadece bir tanesine (x) işareti koyunuz. Lütfen soruların tamamını cevaplandırınız.

Bu ölçekte: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum , 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.		1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kısmen Katılıyorum	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
	Sezgisel karar verme tarzı					
1	Karar verirken, duygularıma güvenirim.					
2	Karar verirken, önyargılarıma güvenirim					
3	İçimden gelen dürtüye göre karar veririm					
	Rasyonel karar verme tarzı					
4	Karar vermeden önce durumların doğruluğundan emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.					
5	Karar vermem, dikkatli ve detaylıca düşünmemi gerektirir					
6	Karar verirken, Kantitatif karar verme tekniklerinden faydalanmaya çalışırım					
7	Mantıklı ve sistematik bir yol içerisinde karar veririm.					
8	Karar verirken, belirlenmiş amaçlarla ilgili farklı seçenekleri dikkate alırım.					
	Kaçınma karar verme tarzı					
9	Risk ve Belirsizlik Altında karar veririm					
10	Karar verirken, Sorumluluğu taşımaktan kaçmam					
11	Yasalara uygun olmayan bir karar vermekten kaçınırım					
	Bağımlı karar verme tarzı					
12	Karar verirken, Yönetimde deneyimlilerin tavsiyelerine değer veririm					
13	Karar verirken, hasta ve çalışanların tepkilerini göz önünde bulundururum					
14	.Hastaneyle ilgili Önemli kararlar grup kararı şeklinde alınır					
15	Karar verirken araştırmaları dikkate alırım					

3.Bölüm: Çevresel (Belirleyiciler) Faktörler:

Aşağıdaki ifadelere, sizin için en uygun cevabı derecelere göre veriniz. Lütfen 1,2, 3, 4, 5 seçeneklerinin altındaki kutucuklardan sadece bir tanesine (x) işareti koyunuz. Lütfen soruların tamamını cevaplandırınız.

Bu ölçekte: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum , 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.		1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kısmen Katılıyorum	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Çevresel Değişim Hızı						
1	Sağlık sektörünün en önemli özelliklerinden biri araştırma alanında yapılan geniş çaplı yatırımlar					
2	Sağlık sektörünün en önemli özelliklerinden biri hizmet teknolojisinde sürekli olarak değişimler					
3	Sağlık sektörünün en önemli özelliklerinden biri Süreç teknolojisinde sürekli olarak değişimler					
4	Sağlık sektörünün en önemli özelliklerinden biri yeni hizmet ya da süreç teknolojilerindeki geliştirme çalışmaları					
5	Sağlık sektörünün büyük rekabet avantajlarından biri kaliteli teknik ve uzman personeli olmasıdır					
Çevrede Rekabet						
6	Sağlık sektörünün en önemli özelliklerinden biri teknik ve uzman iş gücü elde etmedeki yoğun rekabettir					
7	Sağlık sektörünün en önemli özelliklerinden biri reklamve dağıtımdaki yoğun rekabettir					
8	Sağlık sektörünün en önemli özelliklerinden biri ürün ve hizmet çeşitlerindeki yoğun rekabettir					
9	Sağlık sektörünün en önemli özelliklerinden biri fiyattaki yoğun rekabettir					
10	Sağlık sektörünün en önemli özelliklerinden biri Kaynak ve malzeme rekabetinin yoğun olmasıdır					
Çevresel Kapasite ve olumlu koşullar						
11	Hastanemizin varlığına yönelik pek fazla dış tehdit yok					
12	Sağlık sektörü yatırım yapmak için çok zengin bir yapıya sahiptir					
13	Sağlık sektörü , karlı fırsatlar bakımından zengin bir yapıya sahiptir					
14	Hükümet programları, hastanemize yeterli destek ve fırsatları sunmaktadır					
15	Hastanemiz, tehditlerle dolu bir iş çevresinde faaliyet göstermektedir					

4. Bölüm: Örgütsel Faktörler Hastane (Yenilikçiliği ve Formelleşme)

Aşağıdaki ifadelere, sizin için en uygun cevabı derecelere göre veriniz. Lütfen 1,2, 3, 4, 5 seçeneklerinin altındaki kutucuklardan sadece bir tanesine (x) işareti koyunuz. Lütfen soruların tamamını cevaplandırınız.

Bu ölçekte: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum , 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.		1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kısmen Katılıyorum	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Hastanemizde						
Hastane Yenilikçiliği						
1	Hastane yöneticileri araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul ederler					
2	Hastane yöneticileri hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem veriyorlar					
3	Hastane yöneticileri proje yönetimlerindeki Yenilikler kolayca kabul ederler					
4	Hastane yöneticileri yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi cezalandırılmazlar					
5	Hastane yöneticileri Yenilikçi fikir ve uygulamaları teşvik ederler					
Formelleşme						
6	Sıradan faaliyetler için resmi iletişim kanalları kullanılır					
7	Sıradan problemleri çözmek için, mevcut yönetim usulümüz uygun ve yeterlidir					
8	Çalışanlarımız, sıradan görevlerde kendilerini daha iyi yansıtırılar					
9	Çalışanlarımız, sıradan olmayan işlerde yazılı talimatları izlerler					
10	Bir problemle karşılaşıldığında, doğru kanallar kullanılmadan da istenilen bilgiye ulaşılır					
11	Çalışanlarımız, sıradan olmayan işleri yaparken en iyi yolu kendileri çizmeleri konusunda serbest bırakılırlar					

5. bölüm: örgütsel (belirleyiciler) faktörler Merkezilesme - Ademi Merkezilesme Katılım ve Otonomi

Aşağıdaki ifadelere, sizin için en uygun cevabı derecelere göre veriniz. Lütfen 1,2, 3, 4, 5 seçeneklerinin altındaki kutucuklardan sadece bir tanesine (x) işareti koyunuz. Lütfen soruların tamamını cevaplandırınız.

Bu ölçekte: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum , 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.		1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kısmen Katılıyorum	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Ademi Merkezileşme-Merkezi Yapılanma						
Katılımcılık						
1	Hastane yöneticileri Pazar durumuyla ilgili önemli kararlara her zaman katılırlar					
2	Hastane yöneticileri yeni müşteri gruplarıyla ilgili önemli kararlara her zaman katılırlar					
3	Hastane yöneticileri, yeni ürün ve hizmetlerin hayata geçirilmesiyle ilgili kararlara her zaman katılırlar					
4	Hastane yöneticileri, kapasitenin geliştirilmesiyle ilgili önemli kararlara her zaman katılırlar					
5	Hastane yöneticileri, yeni politika ve uygulamaların kabul edilmesiyle ilgili kararlara her zaman katılırlar					
Özerklik Derecesi						
6	Hastanede Yöneticiler ancak Üst yönetim onayıyla pazar faaliyetine başlabilirler					
7	Hastanede üst yönetimin onayı olmadan, yöneticiler yeni müşteri gruplarına satışta bulunamazlar					
8	Hastanede Üst yönetim onayı olmadan Yeni bir hizmet piyasaya sunulmaz					
9	Hastanede üst yönetimin onayı olmadan Yöneticiler, yeni uygulamaları hayata geçiremezler					
10	Hastanede üst yönetimin onayı olmadan hastane içi kapasitenin geliştirilmez					