

İŞLETMELERDE KARAR VERME SÜRECİ

Asis. Dr. GÖKAY SÜRSAL

..... Karar verme sürecindeki aşamaların bir özetini vermek işi basitleştirmek gibi olacaktır. Fakat bu konuda geliştirilen yöntemleri bir araya toplamak açısından yardımcı olacağı kanısındayız.

Dr. Gökay Sürsal, İ.Ü. İşletme Fakültesi Üretim Yönetimi Kürsüsünde öğretim üye yardımcısı olarak görevlidir. İşletme İktisadi Enstitüsünde «Üretim Yönetimi» dersleri vermektedir.

Karar verme süreci, belirli bir problem için geliştirilmiş çeşitli çözüm yollarından birisini seçerek uygulamaktan oluşur. Bir karar verilebilmesi için açıkça tanımlanabilen birden fazla çözüm yolunun geliştirilmiş, değerlendirilmiş olması gereklidir.

Çeşitli yazarlar, karar verme sürecindeki gerekli aşamalar ile ilgili karar verme yöntemlerini, çalışmalarında birbirlerine oldukça yakın bir tarzda incelemiştir. Bu aşamaların bir özetini vermek işi basitleştirmek gibi olacaktır. Fakat bu konuda geliştirilen yöntemleri bir araya toplamak açısından yardımcı olacağı kanısındayız.

Karar verme sürecinde takip edilecek aşamaları şu şekilde sıralayabiliriz (1) (2):

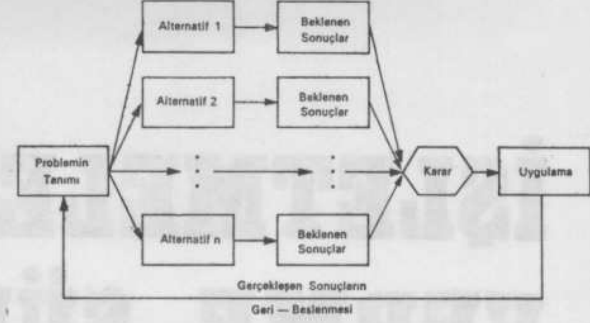
1. Problem yaratan koşulları kavramak
2. Problemi tanımak ve tanımlamak
3. Olanak dahilindeki çözüm yollarını ve bunların muhtemel sonuçlarını araştırmak ve çözümlenmek,
4. En iyi çözümü seçmek
5. Kararı uygulamak
6. Sonuçları karar vericiye geri - beslemek.

Böyle bir karar verme sistemi her hal için en iyi kararı vermeyi mümkün kılabilir, fakat, birçok işletme kararları için yeterlidir ve karar - verme yeteneğini geliştirerek, karar - verme yükünün ağırlığını azaltabilir (3).

Karar verme sürecinin akış diyagramı bir şekil yardımıyla gösterilmiştir. (Şekil 1)

1. PROBLEM YARATAN KOŞULLARI KAVRAMAK :

Bir karar veri bir zaman çerçevesinde ve geçmiş karar ve faaliyetlerin ışığı altında verilir. Bir yönetici, herhangi bir an, durum tamamıyla kendi kontrolü altında olmaması nedeni ile durum üzerinde etkili



(Şekil 1)

olan koşulları tamamıyla kavrayamaz. Bazı konularda geçmişteki davranışları kendisine yardımcı olur. Diğer etmenler oldukları şekilde kabul edilmelidirler. Bu da yönetici için işleri basitleştirir. O, kararları organizasyon tarafından önceden saptanmış amaç ve hareket hatlarına göre verir.

İşletmelerde karar verme süreci çok sayıda personelin katkısı ile gerçekleşir. Yönetici A'nın verdiği bilgi kendisi için pek az bir anlam ifade etse bile, bu B'nin aradığı bir bilgi olabilir. B bulunduğu mevki yönünden bu bilgiyi edindikten sonra karar verme otoritesine sahip olmadığı için böyle bir mevkide bulunan C'ye kendi fikri imişçesine iletir. C durum hakkında rapor hazırlayan D, E, F, gibi bir takım uzmana danışabilir.

D, E, F'den gelecek rapor da karara etkili olabilir. C kendi altı olan G'ye ve kendi üstü H'ye bundan bahsedebilir. C firma dışından bir kimse, bir danışman tarafından da etkilenebilir. Böyle bir durumda karar verme işleminin nasıl ve kim tarafından başlatıldığını saptamak çok zordur.

Bütün bu faaliyetler neticesi, durum yönetici tarafından kavranır ve sorunla ilgili şüpheler ve karışıklıklar ortadan kalır.

- (1) Karayalçın, İ.İ., *İstihsal İdareciliği ve Teknikleri*, Matbaa Teknisyenleri Basmıevi, İstanbul, 1969, s. 212.
- (2) Johnson R.A., Newell, W.T., Vergin, R.C., *Operations Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1972, s. 21.
- (3) Karayalçın, Op. cit., s. 211.

2. PROBLEMİ TANIMAK VE TANIMLAMAK :

Yönetici dikkat edilmesi gereken bir konudan haberdar ise, giderek problemi tanıyabilir. Gene de, tüm gerçekleri değerlendirmek bir yönetici için olanaksızdır. Bu nedenle aralarından geçerli olanlarını seçmelidir. Bu gerçeklerin sınıflandırılması ona problemin kesin şekilde tanımlanmasında yardımcı olur. Problemin anlatımı ne kadar tam ise, diğer aşamalar da o kadar kolay olur, eldeki problemin anlatım yapısı ne kadar detaylı ise, vereceği kararların amaçlar dahilinde olma şansı o kadar fazladır.

Bu aşamada yönetici durumla ilgili alışkanlık ve gelenekçi görüşlerini de zihnin den çıkarmış olmalıdır. Alışkanlıklar yeterli olsa idi ortaya hiç problem çıkmaz idi.

3. OLANAK DAHİLİNDEKİ ÇÖZÜM YOLLARI VE BUNLARIN MUHTEMEL SONUÇLARINI ARAŞTIRMAK VE ÇÖZÜMLEMEK :

Görülen olanakları araştırmak tüm karar verme süreci için kritiktir. Zihin, yaratıcı olmalı, durumla ilgili öğeleri gözden geçirip, yeniden düzenlemeli ve yeni şıklar yaratmalıdır.

Bu aşamada yönetici her şıkkın sonuçlarını belirli amaçlara uygunluğu bakımından saptamalı, bu sonuçların diğer amaçlara etkisini de gözönünde bulundurmalıdır.

Diğer amaçlar, diğer organizasyon amaçlarını, yöneticinin kişisel amaçlarını ve organizasyondaki diğer kişilerin amaçlarını içine alır. Bu nedenle her karar bir takım tavizler gerektirir.

Kararın zihinde canlanan amaçlar üzerindeki etkisi ile bu kararın gelecekteki etkisinin ortaya çıkaracağı amaçlar arasındaki ilişkiyi tanımak gereklidir.

Bir kimse araştırmalarında uzak ihtimalleri dahi gözden geçirmelidir. İyi bir ka-

rar verme işlemi ortaya yeni şıkların çıkması halinde dahi halâ bu şıklar üzerinde üstünlüğünü gösterebilmesinden belli olur. Şıkların değerlendirilmesi her halde avantaj ve dezavantajlar saptandıktan sonra karşılaştırılarak da yapılabilir. Bazen birinci şıkkın on avantajı, ikinci şıkkın ise beş avantajı olunca, birinci şık tercih edilir ki, bu hatalı bir tutumdur.

Bütün şıkların her ihtimalini ve onların sonuçlarını incelemek basit bir problem için dahi oldukça zor bir iştir. İnsan zekâsı en ümit verici şıkkı kolaylıkla seçebilmek için eğitilebilir. Bunda geçmişteki kararların da yardımı olur. Bazı kişiler etmenleri kolaylıkla değerlendirme gücüne sahiptir, bu nedenle kararları sezgilerine dayanarak verdikleri sanılır. İnsan zihninin nasıl çalıştığı ve bir takım insanın beraberce bir karara nasıl vardığı konusundaki araştırmaların sürdürülmesi gerekmektedir.

Öneriler itibari veya gerçek olabilir. Doğruluklarını sınarken aralarındaki fark önemlidir. Gerçek bir öneri gözlem ve ölçme yolu ile itibari öneri ise ancak öznel olarak kanıtlanabilir. Birçok öneri de hem itibari, hem de gerçek öğeler olabilir. Bu durumda bir kimse eğilimlerini iyice tanımalıdır. Bu eğilimlerini ortadan kaldırmıyorsa, bağlı olduğu itibari önerileri gözden kaçırabilir.

4. EN İYİ ÇÖZÜMÜ SEÇMEK :

Düşünülen çeşitli şıklardan birini seçerken herbirinin değerleri ve giderleri tartılmalıdır. Bu grafik, indeks ve sayısal değerler dışında çok basit bir teknik veya çok karmaşık bir yöntem olabilir. En iyi teknik eldeki probleme, duruma ve kararı verecek kişiye bağlıdır.

Basit bir teknik etmenleri üstünlükleri inceler. Karar verenin çok hünerli olmasını gerektirir. Karmaşık bir teknik yeni etmenleri ortaya çıkarmasına karşılık, çok sayıda detaylara girmesi nedeni ile yöneticiyi esas problemden uzaklaştırır.

Çözümün değerlendirilmesi önceki düşünce sistemine bağlıdır. Bu kademedeki sınıflandırmalar, öneriler ve kullanılan ölçekler temel olarak alınacaktır. Yönetici genellikle en iyiden çok tatminkâr çözüm arar. Zira karar verme süreci ile en iyi çözümü bulmak çok karmaşık ve zaman alıcıdır. Bu nedenle birçok yönetici tatminkâr çözümlere kestirme yöntemlerle ulaşırlar. Gerçekten bütün karar verme işlemleri basitleştirme gerektirir.

5. KARARI UYGULAMAK :

Karar verince bir hareket (veya hareketsizlik) gereklidir. Bu aşamada yönetici karar sonucu olarak organizasyonun nasıl hareket etmesi gerektiğini düşündür.

Kararı ilgili kimselere ulaştırmak, onları bu kararı onaylamak için teşvik etmek ve kararın takımın koordinasyonu üzerindeki etkileri kararın uygulama aşamasıdır.

Önemli sorun, problemlerimizin pek çoğunun yukarıda açıklanan aşamalara aynen uymamasıdır. Her an yeni alternatiflerin ortaya çıkması problemin yeniden tanımlanmasını gerektirir. Bu bakımdan yaptığımız açıklamalar pratik yönden olmasından çok teorik fikir vermesi açısından önemlidir. Genel olarak çalışmalarımız önerilen aşamalar şeklinde gelişir, fakat aşamaların süreklilikleri ve önemleri çok değişiktir. Konunun teorik yapısı bize çalışmalarımızda ışık tutmakta ve rasyonel karar almamızda yardımcı olacaktır. (4)



(Şekil 2) (5)

6. SONUÇLARI KARAR VERİCİYE GERİ - BESLEMELİK :

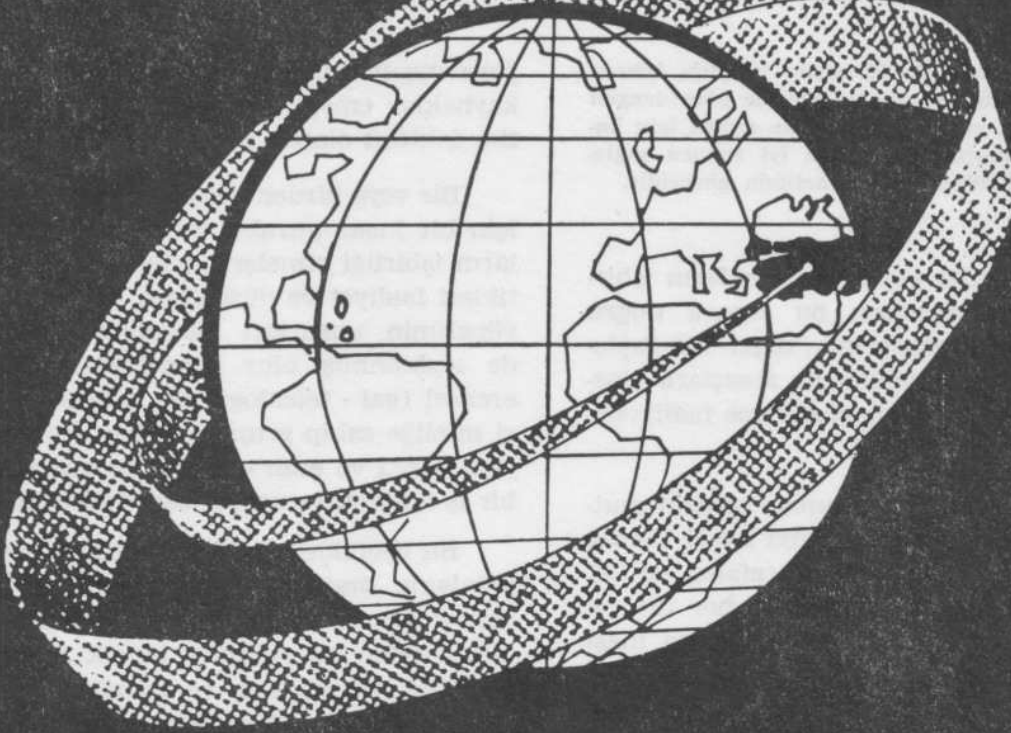
Sistem açısından karar verme süreci sistemi, arzu edilen sonuçlara ulaştırmak için yararlı bir araç olarak görünmektedir. Şekil 2'de, işletmenin amaca yönelik faaliyetlerini şirket amaçlarını tesbit edilen sonuçlarla karşılaştırarak gerçekleştirmeye çalışan geri - beslemeli bir karar verme sistemi görülmektedir.

Karar verici bu sistemde regülatör olarak vazife görmektedir. Kararları sonuçlara yönelten «kararları uygulama süreci», şirketin karmaşık yapısından etkilenmektedir. Alınan kararlarla bu kararların uygulanması ile şirketin durumundaki değişiklik arasında belirli bir süre geçmektedir. Gene şirketin olağan olarak içinde yarattığı gürültü (noise) tesadüfi olarak uygulama sürecini aksatmaktadır. Bu iki etmen karar vericinin aldığı kararlarla ulaşmak istediği sonuçları gerçekleştirmesinin önüne geçmektedir. Karar verici durumunda olan yöneticinin bu gibi etmenlerden ve onların etkilerinden haberdar olması, kararların işletmeyi amaçlanan sonuca yöneltmekte çok olumlu rol oynamaktadır.

- (4) Newman, W. H., Summer, C. E., Warren, E. K., **The Process of Management**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1967, s. 317.
- (5) Roberts, E. B., «Industrial Dynamics and Design of Management Control Systems», **Management Technology**, Vol. 3, No. 2 Aralık 1963.

SÜMERBANK'ın

**DÜNYA
TURU**



SÜMERBANK

**Bir yıllık pamuklu ve
yünlü imalâtı ile**

DÜNYAYI 6 DEFA DOLAŞIYOR