

# KARAR VERME SÜRECİNİN ANALİZİ

Gülten BATÇIOĞLU GENÇ

İnönü Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav  
Yönergesi ' nin

37010

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı İçin Öngördüğü

## BİLİM UZMANLIĞI TEZİ

olarak hazırlanmıştır.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU**  
**DOKÜMAN YAYIN MERKEZİ**

Malatya

Haziran, 1994

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı' nda  
(Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması), BİLİM UZMANLIĞI  
TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

Üye \_\_\_\_\_

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.....199...

İmza

Enstitü Müdürü

*Ailem ' e ...*



## ÖNSÖZ

Günümüz toplumlarında, insanın yaşaması için zorunlu olan bir çok gereksinimini kendisinin karşılaması olanaksızdır. İnsanlar, yaptıkları çalışmalar ve ürettikleri mallar ile başka insanların gereksinimlerini karşılarlarken, başkaları da onların gereksinimini karşılayan mallar üretmektedirler. Örgütlenmenin ve yönetimin olmadığı gruplar ise, insan yığını olmaktan öteye gidememektedirler. Karar verme ise tüm örgütsel çabaların temelidir. Bu nedenle karar verme süreci hakkında pek çok fikir öne sürülmüştür.

"Karar Verme Sürecinin Analizi" başlığını taşıyan bu araştırma, karar verme sürecinin içeriği ve önemini açıklamayı amaçlamaktadır. Örgütsel ortamlarda bu sürecin nasıl işlediği sorusuna yanıt aranmıştır.

Araştırmanın her aşamasında içten desteğini gördüğüm eşim Dr. Metin Genç' e burada teşekkür etmek benim için bir mutluluktur.

Ayrıca, Arş. Grv. Erdal Toprakçı' ya, tezin değişik aşamalarında gösterdiği yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Yüksek Lisans öğrenimim boyunca değerli zamanını ayırıp, yardım ve güvenini esirgemeyerek, Eğitim Yönetimi alanına duyduğum ilgiyi daima destekleyen, yapıcı eleştirileriyle bana ışık tutan öğretmenim, tez danışmanım Prof. Dr. Mustafa Aydın' a en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Malatya

Gülten BATÇIOĞLU GENÇ

Haziran-1994

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ONAY .....	iii
ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
BÖLÜM	
I GİRİŞ .....	1
Problem Durumu .....	1
Problem Cümlesi .....	12
Alt Problemler .....	12
Sayıtlılar .....	12
Sınırlılıklar .....	13
Tanımlar .....	13
II YÖNTEM .....	14
III BULGULAR VE YORUM .....	15
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	15
Karar Verme Sürecinin Tanımı ve Niteliği.....	15
Karar Verme Sürecinde Değer ve Olgu.....	22
Örgütlerde Karar Verme Sürecini Etkileyen Etkenler.....	23
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	27
Karar Basamakları ve Türleri Nelerdir?.....	27
Karar Türleri Nelerdir? .....	33
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	41
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	51
Karar Verme Teknikleri Nelerdir?.....	51
1. Amaçlara Göre Yönetim.....	52
2. Yöneylem Araştırması .....	58
3. Sibernetik .....	60
4.Sistem Analizi .....	62
Örgütlerde Karar Verme Modelleri .....	66

	<b>SAYFA</b>
Uyarlayıcı Ussal Karar Verme Modeli .....	67
Toplumbilimsel Model .....	67
Çözümleyici Model .....	68
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	69
Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	79
Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	101
Planlama .....	102
Örgütlenme .....	104
Etkileme .....	107
İletişim .....	108
Eşgüdümleme .....	111
Değerlendirme .....	112
<b>IV BULGULAR, YORUM, ÖNERİLER VE ÖZET.....</b>	<b>114</b>
Bulgular .....	114
Yorum .....	117
Öneriler .....	120
Özet .....	122
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>124</b>

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu başlığı altında problem durumu, problemin önemi ve araştırmanın amacı açıklanmıştır. Daha sonra ise problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar ele alınmıştır.

#### Problem Durumu:

Lavin' e göre, insanlar yavaş yavaş, birlikte çalışmanın ve işbirliğinin anlamını öğrendiler. Önceleri, kendi kabilelerindeki insanların yaptıklarını merak etmeden ve önemsemeden, onlara yardım ediyorlardı. Giderek güçlerini birleştirirlerse daha fazlasını başarabileceklerini anladılar. Ortak bir iş için, komşusuyla birlikte çalışma fikri giderek yaygınlaştı. Ulaşımın ve iletişimin hızlanmasıyla, şimdi bütün uluslar komşu oldu. Bugün hiçbir birey ya da ulus başkalarının yardımı olmadan varlığını sürdüremez (Hicks ve Gullet, 1975; s:4).

İnsanların birlikte yaşamalarının sonucu olarak, örgüt denilen güç-birleştirmeler doğmuştur. Topluluk halinde yaşayan insanlar, bugün ulaşılmış oldukları gelişmişlik düzeyine, zayıflıklarını ve tek başlarına yapamayacakları birçok işin olduğunu farketmeleri sonucunda ulaşımlardır. Örgütler, insanların güçlü olmak üzere bir araya gelmelerinin sonucudur.

Günümüzde ise, en çok örgütlenebilen toplumlar, çağdaşlaşmış toplumlar olarak görülmektedir. Toplumsal yaşam ise, ancak örgütlerin varlığı ile sürmektedir. Örgüt ve uygarlık eşanlamlı görülmektedir. Örgüt olmadan, uygarlık olamaz (Aydın, 1988; s:9).

Örgütün ne olduğu konusunda, birçok tanım ve ifade ile karşılaşmak olasıdır. Bu açıklamalar arasında, bazı küçük farklılıklar vardır. Bunların bazılarının buraya alınmasında yarar görölmektedir.

Chester I. Barnard' a göre örgüt, "iki yada daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdömlenmiş etkinlikleri sistemidir (Aydın, 1988; s:10).

Bir başka biçimde örgüt şöyle tanımlanmıştır: Genel veya özel bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş işbirliği halindeki insanlardan oluşan toplumsal birimlerdir (Onaran, 1971; s:4).

Örgütün toplumsal, açık bir sistem olduğunu vurgulayan bir tanım ise, şu biçimdedir: Örgüt, bir bölüm toplumsal ihtiyaçları karşılamak üzere, belli birtakım amaçları gerçekleştirmek doğrultusunda bazı görev ve rolleri yerine getirmek için güçlerini, etkinliklerini eşgüdömlen bireylerden oluşan, toplumsal açık bir sistemdir (Başaran,1982; s:56).

Örgütün oluşmasında ve etkili olabilmesinde önemli olan, bireylerin amacı gerçekleştirmek konusunda istekli ve bu amacın bireyler tarafından doğru anlaşılmasıdır. Yani, bu açıdan örgüt, "iki ya da daha fazla kişinin, bilinçli olarak eşgüdömlenmiş etkinlikleri sistemidir" (Aydın, 1988; s:10).

Barnard, örgütü bir başka tanımla şöyle ifade etmektedir; bilinçli şekilde koordine edilmiş, kişisel etkinlikler, güçler ve birbiriyle ilişkili etkinlikler sistemidir (Tosi, 1984; s:2 ).

Davis ise, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere biraraya gelmiş insan grubunun, bir liderin yönetimi altında çalışmalarının örgütü oluşturduğunu ileri sürmektedir (Tosi,1984; s:2).

Joseph L. Massie ise örgütü, görevlerin grup üyeleri arasında dağıldığı, üyeler arasındaki ilişkilerin belirlendiği, ortak amaç doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve süreç olarak tanımlamıştır (Massie, tarinsiz; s:66).



Görüldüğü gibi, birçok tanımda da aslında verilmek istenen mesaj hemen hemen aynıdır. Bununla birlikte bazı farklı ifadeler söz konusudur. Birçok tanımda yer alan ortak noktalar, bireysel çabaların, ortak amaç doğrultusunda, eşgüdümlemesidir.

Ancak tanımlardan da anlaşılabilceği gibi, belli bir amaç doğrultusunda biraraya gelen her topluluğun örgüt olamayacağı açıktır. Girişimlerin, örgüt olabilmesi için, belli birtakım özellikleri taşıması gerekir.

Öncelikle, örgüt birtakım gereksinimleri karşılayıcı özelliğe sahip olmalıdır. Ayrıca, toplum tarafından onaylanmış, birçok ortak değerlerle uyum içinde olmalıdır. Aksi halde, bu tip girişimlerin, toplumda uyumsuzluklar yaratması kaçınılmazdır. Böyle durumlarda kalındığında, ortaya çıkan sorunların derhal çözümü yoluna gidilmelidir.

Üretim için gerekli işlem ve eylemler, birbiri ile uyum içinde olacak biçimde eşgüdümlemelidir.

Bir girişimde, ancak bu koşullar sağlandığı sürece, toplumda bir saygınlık kazanılarak örgütlenmeye geçilir (Başaran, 1982; s:23).

Örgüt, farklı rolleri olan bireylerin etkinliklerini eşgüdümleyerek, güvenceye alır, uyum ve düzenleme sağlar (Katz ve Kahn, 1977; s:226). Örgütlerine, ortaya çıkışında esas amacın toplumun ihtiyacı olan bir ürünü sağlamak, bir hizmeti sunmak için birden çok insanın biraraya gelip işbirliğine girişmeleri olduğu düşünüldüğünde, örgütlerde bir örgütlenme faaliyetinin gerekliliği açıklık kazanır.

Örgütlenme, eldeki her türlü kaynağı, amaçları gerçekleştirmek yönünde düzenlemek organize etmektir (Başaran, 1982; s:30).

Örgütlenme faaliyetlerinin ve örgütün söz konusu olabilmesi için, ortak çabayı öngören bir işin olması gereklidir. Örgütler büyüdükçe, örgütlerde hizmet veren kişilerin sayısı da artar ve bazı alt sistemler oluşur. Örgütü oluşturan kişilerin, belirli görev ve rolleri vardır. Örgütü oluşturan her birey, örgütte amaçları gerçekleştirme yönünde, bir görev ve rol üstlenir. Bu görev ve roller işgörenin davranışı büyük

ölçüde belirleyen etkenlerdir. Ayrıca örgüt içindeki işgörenlerin, birbirinden bağımsız çalışması söz konusu olamaz. İşgörenlerin, üst, alt ve yan görevlerde çalışanlarla eşgüdüm ve işbirliği yapmadan kendi görevini başarması olanaklı değildir. Bu nedenle, işgörenler örgüt içinde birbirlerine bağımlıdırlar (Başaran, 1982 ; s:56).

Bir örgütün, var olabilmesi ve canlılığını sürdürebilmesi için üç öge gereklidir. Bunlardan birincisi birlikte çalışacak ve iletişim kuracak olan bireyler, ikincisi saptanmış ortak amacı gerçekleştirmeye isteklilik, üçüncüsü ise ortak bir amaçtır. Burada bireyin istekli olması demek, örgütle bütünleşmesi, bireysellikten uzaklaşarak, ortak amaç için çalışmak üzere bazı özverilerde bulunması demektir (Aydın, 1988; s:10).

Bireyin de örgüt ortamında tatmin etme arayışında olduğu bazı amaçlarının da olduğu düşünüldüğünde bireyin özverisinin, ve isteklilik derecesinin değişebileceği de kuşkusuz bir gerçektir.

Örgütsel amaçların bireylerce içlendirilmesi, ortak amaç doğrultusunda, en etkili güdüleme biçimidir.

Bireylerin işbirliğini gerçekleştirmeleri ortak amacın belirlenmesi ve bu yönde bireylerden beklenenlerin saptanması ile olanaklıdır. Ancak, ortak amaçların bireylerce doğru algılanmasına, bireylerin bu amacı gerçekleştirmeye değer bulmasına ve bu amacın gerçekleştirilebilecek olduğuna içten inanmasına dikkat edilmelidir. Bireyin örgüte bakışının ve vereceği hizmetin, örgütün bireye sağlayacaklarından ayrı görülmesi olanaksızdır (Aydın, 1988; s:10).

Eğer bir örgütte mantık ve bilim temeli üzerinde, üyelerin etkinlikleri amaçlar doğrultusunda yönlendirilmiş ise, kaynaklar da daha etkin kullanılacaktır.

Genel amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak, bu amaçlar örgütte alt amaçlara bölünür. Bunlar da daha alt düzeydeki birimlere ayrılır. Bu küçük birimler, kendi amaçlarını gerçekleştirdiği sürece, örgütte genel amaca ulaşmış olurlar. Bu birimlerde görev alan insanlar, otomatik olarak, bu birimin amacını da kabullenmiş olurlar. Bu

amacı gerçekleştirmeye zorunludurlar. Bu zorunluluk ise onların buldukları konumun sorumluluğudur (Tosi, 1984; s:99).

Başarılı örgütler, iki veya daha fazla insanın güçlerinin çok iyi örgütlendiği örgütlerdir. Örgütü oluşturan insanlar, benzer veya farklı yönlerini, birbirini tamamlayıcı olarak örgüt içinde ortaya koyarlar. Modern ve karmaşık örgütler bu özellikleri taşır. Bireylerin neden biraraya gelip, örgütü oluşturduğu sorusunun sayısız cevabı olabilir. Para, prestij veya işlerini yoluna koyma, bunların birkaçıdır. Kısacası bireyler, kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için biraraya gelirler. Örgütleri anlamamanın temeli de bireysel amaçları anlamaktır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirme yolundaki çabalarıyla örgüt oluşur. Bu gerçekleştirimde örgüt, bir araç haline gelir.

Örgüt ve birey, karşılıklı beklentiler içindedir. Bireyin örgütten bazı beklentileri olduğu kadar, örgütün de bireyden bazı beklentileri vardır. Zaman, yetenek, çaba ve para bunların bazılarıdır.

Bazı örgütler insanların biyolojik gereksinimlerini karşılar. Örgütte hizmet verme, işgörenlere para, yiyecek, giyecek ve barınak edinme olanağı sağlar. Bunların giderilmesinden sonra, sosyal ihtiyaçlar kendilerini hissettirirler. Sevme, sevilme, sosyal kabullenilme, farkedilme ve kendini gerçekleştirme gibi. Fakat bireylerin biyolojik ihtiyaçlarının giderilebilir olmasının yanısıra, sosyal ihtiyaçlarının sonunun olmadığı da bir gerçektir. Tatmin edilmemiş gereksinimler bireyi amaç edinmeye, amaç ise etkinliklere götürür (Hicks ve Gullet, 1975; s:69).

Özetle ifade edildiğinde örgütler, bireylere resmi güç, kapasite ve haklardan öteye, kişisel gereksinimlerini karşılamak üzere de fırsat tanınmalıdır.

Örgütlerin oluşmasında temel olan üç öğeden sözedilmiştir. Bir de örgütlerin canlılığını sürdürebilmesi için üç öğe söz konusudur. Bunlar büyüme, gücünü koruma ve birbirini etkilemedir. Birbirini etkileme, üyeler arasındaki iletişimin sağlanabilmesi ve birlik içinde amaç doğrultusunda çalışabilmeleri için önemlidir.

Büyük ve kompleks örgütlerde, uzmanlar veya uzmanlardan oluşan birimlere gereksinim duyulur. Örgüt geliştikçe bunlara güven duyulması gereği de artmaktadır. Üst birimler bunu eşgüdümü sağlayarak, güçlerini genişletmek için kullanırlar (Tosi, 1984; s.99).

Bireylerin amaçlarla özdeşleşmesinin en iyi güdü biçimi olduğundan sözedilmişti. Bireylerin amaçlarla özdeşleşmesi grupla özdeşleşmesi demektir. Çünkü, bireyin grupla özdeşleşme düzeyi, amaçların algılanış biçimi ile bağlantılıdır. Bireyin grupla özdeşleşmesini etkileyen birçok etken vardır. Bunlardan da, sözutmekte yarar görölmektedir.

Grubun itibarının bireyce algılanması, bunlardan birisidir. Bu itibar bireyce fazla olarak görölüyorsa, bireyin grupla özdeşleşme eğilimi de fazla olur, az ise grupla özdeşleşme de o denli yetersiz olur.

Bir başka etken ise, amaçların net bir biçimde algılanması ve anlaşılmasıdır. Doğru biçimde anlaşılan ve algılanan amaçlar, grupla özdeşleşmeyi olumlu yönde etkiler.

Bir başka etken ise grubun üyeleri arasındaki ilişkidir. Aralarındaki ilişki ve etkileşim olumlu olduğü sürece, grupla özdeşleşmeye katkı sağlar. Ancak eksik iletişim ve yetersiz ilişki, bireyi gruptan uzaklaştırır.

Bir başka etken ise, daha önce de vurgulanmış olduğü üzere, bireyin grupta aradığı tatmin edilmemiş gereksinimlerin giderilmesi arayışıdır. Birey bu gereksinimlerini giderebildiği ölçüde grupla özdeşleşir. Ancak aksi durumda da birey gruptan uzaklaşır ve gruptan kopma noktasına gelebilir.

Bireyin grupla özdeşleşmesi ne kadar fazla ise, etkileşim de o kadar ileridir. Grup bireysel gereksinimlerin giderilmesi konusunda, ne kadar hoşgörölü olursa, bireysel gereksinimlerde, o denli rahat giderilir. Bu tip hoşgörölüye sahip olan gruplar ise, daha caziptir.

Örgütle özdeşleşme, bireyin grup içindeki görev süresi ile de ilişkilidir. Örgütteki görev süresi arttıkça bireyin, örgütle özdeşleşme düzeyi de artar. (March ve Simon, 1975; s:76).

Formal örgütler genellikle, sürekli olmak eğilimindedir. Birçoğu uzun süreli olarak kurulurlar. Yapıları değişebilir, amaçları değişebilir, fakat örgüt devam eder. Kuşkusuz bu, tüm formal örgütlerin başarılı olacakları veya sonsuza kadar devam edecekleri anlamına gelmez. Başarılı örgütler bile zaman içinde değişen çevre koşullarına uyum göstermediklerinde başarısızlığa düşebilirler.

Formal örgütlerin ortaya çıkışlarındaki bir başka neden de, işlerin karmaşıklaşmasıdır. İnsanların güçlerinin yanı sıra, bilgileride sınırlıdır. Belli bir alanda, yeterince bilgi ve deneyime sahip olunabilmesinin yanı sıra diğer alanlarda yetersiz olunabilir. Hatta birçok alanda geniş bilgi ve deneyime sahip olan bir birey dahi bir çok konuyu bir anda düşünerek çeşitli kararları aynı anda almakta zorlanır. Çünkü, yetenekler olarak tanısa bile zaman sınırlı olabilir. Nitekim insanların yeteneklerinin sınırlı olduğu ve birbirinden farklı olduğu da bir gerçektir. İnsanlar bu farklı yeteneklerini birbirlerini tamamlayıcı olacak biçimde kullanırlarsa, örgütler amaçlarına başarıyla ulaşırlar (Hicks ve Gullet, 1975; s:69).

**İnformal Örgüt:** İnformal örgütler, "gölge örgütler" olarak görülebilirler (yani, formal örgütün gölgesi). İnformal örgüt, formal örgütün içinde oluşur ve formal örgüt olmadan, informal örgüt de olamaz. İnformal örgütün üyeliğini tanımlamak çok zordur ve üyeler arasındaki etkileşim özel bir amaçla oluşmaz. Başka bir deyişle, informal örgütün üyeleri, örgütsel amaçlarla bir araya gelmezler. Her formal örgüt içerisinde, informal örgüt vardır ve bunun oluşması kaçınılmazdır (Hicks ve Gullet, 1975; s:107).

Formal örgütlerden söz ederken, bireyin örgüt için zaman ve çabasını harcaması karşısında, örgütten belli birtakım gereksinimlerinin giderilmesi beklentisi içinde olduğuna değinilmişti, ancak sosyal gereksinimlerin sonlanmadığı da

vurgulanmıştı. Formal örgüt aracılığı ile, bazı gereksinimlerin giderilmesi ile birlikte, karşılanmamış gereksinimler gündeme gelir (Hicks ve Gullet,1975; s:109). Bunların giderilmesi ise formal örgüt ortamında aranır. İletişim kurma, başkalarından ilgi görme ise yine insanların bu tür gereksinimleri arasındadır.

Ait olma duygusu, bir başka gereksinimdir. Kuşkusuz bu gereksinim formal örgüt ortamında da giderilebilir. Ancak bu, sadece ait olma duygusunu verir ve arkadaşlık ortamı sağlamaz (Hicks ve Gullet, 1975; s:111).

Onaylanmış davranışlara ilişkin bilgi sağlama, yani örgüte yeni katılan bir bireyin, kendisinden beklenen davranışlara ait bilgi sahibi olması, informal örgüt aracılığı ile giderilen bir başka gereksinimdir.

Bireyler örgütsel yaşamda zaman zaman karşılaştıkları hayal kırıklığı ve başarısızlık durumlarında, kendilerine yakınlık ve anlayış gösteren bir ortamda bulunmayı isterler. Bu arayış onları örgüt ortamında, informal örgüte yöneltir (Aydın, 1988; s:23).

Geleneksel olarak yöneticiler, informal örgütün, örgüt amaçları için bir engel oluşturduğunu düşünürler. Ancak bu görüş her zaman doğru değildir. Bir çok durumda informal örgüt, formal örgütü destekleyebilir. Informal örgüt, formal örgüt ortamında bulunan bireyler arası kendiliğinden ilişkiler sonunda oluştuğuna göre, informal örgütün olmadığı bir formal örgüt genelde düşünülemez. Bu bir örgütsel olgudur.

Formal örgütlerde, örgütsel etkililiğin gerçekleşmesi, bireylerin örgütte uzun süreli kalmalarına ve aldıkları görevi, güvenilir biçimde yerine getirmelerine bağlıdır (Katz ve Kahn, 1977; s:437).

Örgütlerde bireylerin örgüt aracılığı ile karşılanmasını bekledikleri gereksinimler konusunda, çeşitli varsayımlar öne sürülmüştür. Örneğin klasik örgüt kuramına göre insanlar ekonomik kazanç ve güvenlik gereksiniminin karşılanması ile güdülenmektedirler. Neo-klasik örgüt kuramının insana bakış açısı ise daha farklıdır.

Buna göre insanlar, örgütlerde sosyal iletişimde bulunma gereksinimini karşılamak üzere bulunmaktadır. Modern kuram ise, bireyin örgütte sadece biyolojik, güvenlik ve arkadaşlık gereksinimlerini değil, aynı zamanda itibar ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini de tatmin ettiğini savunmuştur (Hicks ve Gullet, 1975 ;s:34).

Özetle belirtmek gerekirse, çağdaş yaşamın örgütlü bir yaşam olduğu söylenebilir. Örgüt söz konusu olduğunda, bir başka kavram, "yönetim" gündeme gelmektedir. Gerçekte yönetim ve örgüt kavramları birlikte var olan iki kavramdır. Örgüt varsa mutlaka orada bir de yönetim vardır. Bu durum toplu yaşamın her yönünde geçerlidir.

Günümüzde insanlara hizmet sunmayı amaçlayan toplumsal grupların başarıya ulaşması da ileri düzeyde bir yönetim sistemini öngörmektedir.

İnsanların gereksinimlerinin sınırsızlığı ve sosyal gereksinimlerinin artması sonucunda doğan örgütlerin giderek karmaşıklaşması, yönetimin bir bilim olarak ele alınmasını zorunlu kılmıştır.

Yönetim, bazı amaçları gerçekleştirmek üzere biraraya gelmiş olan insanların çabalarını en iyi biçimde yönlendirecek güçtür. Bir başka ifade ile, bir kuruluşta amaca ulaşma yolunda girişilen tüm çabaların organize edilmesidir.

Toplumsal, açık bir sistem özelliği taşıyan örgütlerin, bulunduğu toplumdan etkilenmesi kaçınılmazdır. Toplumların sürekli bir değişim içinde oldukları düşünülürse, örgütlerin değişme içinde olduklarını düşünmek doğaldır. Değişme ise sonucunda bazı sorunları beraberinde getirebilir. Örgütün karşılaşılabileceği bu sorunların üstesinden gelmek de yönetimin görevidir (Başaran, 1983; s:53).

"Yönetimin" ne olduğu sorusuna cevap ararken görülmektedir ki, çeşitli yazarlar, tanım konusunda farklı yaklaşımlara sahiptir.

Wilson, Goodnow ve Willoughby ' a göre yönetim, politik birimler tarafından belirlenen politikaların uygulamaya geçirilmesidir.

White, Waldo, Gullick, Pfiffner ve Presthus ' a göre yönetim, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için, insan ve diğer kaynakların koordineli biçimde organize edilmesidir.

Dimock ise yönetimin "ne yapılacak ve nasıl yapılacak" sorularına verilecek yanıtlar ile ilişkili olduğunu belirtip, "ne yapılacak" sorusunun yanıtının yönetim biliminin asıl konusu olduğunu, "nasıl yapılacak" sorusunun ise, yönetimin uygulama ilke ve tekniklerini içerdiğini belirtmektedir (Kaya, 1991; s:41).

Bir başka tanımda ise yönetim, "toplumsal gereksinmelerin bir bölümünü karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için biraraya getirilen güçlerin eşgüdümlemesi, yönlendirilmesi sürecidir" (Başaran, 1982; s:91).

Samuel C. Certo' ya göre yönetim, örgütsel amaçları başarmak üzere yöneticinin izlediği süreçtir. Daha açık bir ifade ile yönetim, örgütteki bireylerin ve diğer örgütsel kaynakların birlikte çalıştırılarak, örgütsel amaçlara ulaşılma sürecidir.

Bu tanımlar dikkatle gözden geçirildiğinde, hepsinde yönetim konusunda ortak olan bazı görüşler olduğu görülmektedir. Bunlar;

- 1.Yönetim, birbiriyle bağlantılı ve süreklilik gerektiren bir süreçtir.
- 2.Yönetim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için vardır.
- 3.Yönetim, amacına bireylerin ve diğer örgütsel kaynakların eşgüdümlemesi ile ulaşır (Certo, 1983 ;s:9) .

Örgütsel kaynakların amaç doğrultusunda yönlendirilmesi ve birleştirilmesini sağlamak, yöneticinin sorumluluğundadır.Yönetimde, amaçların gerçekleştirilmesinden daha önemli bir düşünce yer alamaz. Yönetimin amaçlardan farklı bir anlamı yoktur; yönetim , daima örgütsel amaçları gündemde tutmalıdır.

Örgütte üretkenliği artırmak, insanları amaçlar doğrultusunda güdülemek, büyük ölçüde yönetimin görevidir. Örgütlerde yönetimin bütünleştirmek durumunda



olduğu dört temel kaynak vardır. Bunlar; insan, para, hammadde ve sermaye kaynaklarıdır.

Bu kaynakların bütünleştirilmesi ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi bazı eylemleri gerektirmektedir. Bu eylemler yönetim literatüründe, yönetim süreçleri olarak belirtilmektedir. Bir ortak çabadan sonuç alınabilmesi için zorunlu olan ve yönetim süreci olarak adlandırılan bu eylemleri, çeşitli yazarlar farklı biçimde sınıflandırmaktadır. Sınıflama farklı olsa da her yaklaşımda kullanılan kavramlar, bir bütün olarak örgütsel amacı gerçekleştirmede gerekli etkinlikleri kapsayıcı niteliktedir.

Yönetimsel davranış, ilk kez Fransız yönetimbilimci Henri Fayol tarafından bilimsel olarak ele alınmıştır. Fayol yönetimsel davranış; planlama, örgütleme, komuta, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak sınıflandırmıştır.

Luther Gullick, yönetimin işlevlerine farklı yorumlar getirmiştir. Onun yaklaşımı, yönetim süreçlerinin İngilizce baş harflerinden oluşan "POSDCoRB" olarak bilinmektedir. Bunlar; planlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, bilgi verme, ve bütçelemedir.

Daha sonra ise yönetim sürecinin tüm unsurlarını içeren ögeler ise, Gregg tarafından öne sürülmüştür. Her örgütsel çabada bulunması zorunlu olan ögeler şöyle sıralanabilir: Karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme, değerlendirme. Bu ögeler bir bütün olarak yönetim sürecini oluşturmaktadır. Bu ögelerin tümü örgütsel çabalarda birarada bulunmalıdır; tek başlarına bir şey ifade etmeyip, birbirlerinin tamamlayıcısıdırlar ( Aydın, 1988; s:85) .

Her sınıflamada yer alan ve yönetimin kalbi olarak adlandırılan yönetim süreci, "karar verme" dir. Karar verme yönetimin özüdür, esasıdır. Yönetim sürecinin diğer tüm nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır ( Aydın, 1988; s:89) .

Karar verme, yönetimle ilgili tüm kaynaklarda ele alınmış ve farklı yazarlarca farklı tanımlanmakla birlikte, tümünde önemi vurgulanmıştır.

Bu araştırmanın amacı; örgütler ve yönetim için büyük önem taşıyan süreçlerden, karar verme sürecini analiz etmektir. Örgütlerde kararın alınma biçimini ve kararların niteliklerinin örgütü nasıl etkilediğini okuyucuya göstermek amacıyla, alanyazın taranmıştır.

### **Problem Cümlesi :**

Karar verme süreci hangi davranışları içermektedir ?

### **Alt Problemler:**

1. Karar verme süreci ne demektir ve bu süreci etkileyen etkenler nelerdir?
2. Karar basamakları ve tipleri nelerdir?
3. Karar verme süreci hangi aşamalardan oluşmaktadır?
4. Karar verme teknikleri ve modelleri nelerdir?
5. Yönetici ve astlar karar verme sürecinde nasıl rol oynarlar?
6. Karara katılma örgüt ve birey açısından önemi nedir?
7. Karar verme sürecinin diğer yönetim süreçleri ile ilişkisi nedir?

### **Sayıtlar:**

1. Bireylerin kararlara katıldıkları ölçüde sorumluluk üstlenmeleri beklenir.
3. Örgütsel kararların ussallığı, örgütsel amaçların gerçekleşme oranını etkiler.
4. İncelenen kaynaklarda yer alan görüşler, karar verme sürecinin analizi için yeterlidir.

### **Sınırlılıklar:**

Bu araştırma, yönetim sürecinin bir ögesi olan "karar verme süreci" ile sınırlıdır. Yönetim sürecinin diğer ögeleri ya da diğer yönetim süreçleri, araştırmanın kapsamı dışındadır. Ayrıca araştırma, konu ile ilgili Türkçe ve İngilizce kaynaklarla sınırlıdır.

### **Tanımlar:**

Bu tezde kullanılan bazı temel kavramların anlamları aşağıda verilmiştir.

**Karar verme Eylemi :** Bir sorunun çözümü için olası seçeneklerden birisinin seçilmesidir.

**Karar Veren :** Eldeki seçeneklerden bir tercih yapan birey veya grubu ifade eder.

**Karar Ölçütü :** Karar verenin seçimini oluşturmak için kullandığı değer sistemidir.

**Seçenekler:** Karar verenin seçebileceği farklı alternatif faaliyetlerdir. Seçenekler, karar verenin kontrolü altındaki kaynaklara bağlıdır ve kontrol edilebilir değişkenlerdir.

**Politika:** Grubun her üyesinin diğer üyelerce önceden tahmin edilebilecek şekilde davranmasını sağlayan üyeler arasında oluşan ortak görüştür. Politikalar karar vericiye yol gösterir (Halaç, 1978; s:21).

## BÖLÜM II

### YÖNTEM

Bu çalışma, betimsel bir araştırmadır. Bu araştırmada, karar verme sürecinin hangi davranışları içerdiiğini belirlemek amacıyla; karar verme süreci ve bu süreci etkileyen etkenlerin, karar basamakları ve tiplerinin, karar verme sürecinde yer alan aşamaların, bu süreçte kullanılan tekniklerin ve modellerin neler olduğu, yönetici ve astların bu süreçteki rollerinin nasıl olduğu, karara katılmanın örgüt ve birey açısından öneminin ne olduğu ve karar verme sürecinin diğer yönetim süreçleri ile olan ilişkisinin neler olduğu, sorularına yanıt aranmıştır.

Bu amaçla alanyazın taranmış, herbir alt probleme ilişkin bulgular elde edilmiş ve yorumları ile birlikte sunulmuştur.

## BÖLÜM III

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde alt problemler sırasıyla ele alınmakta, yanıtlanmakta ve elde edilen sonuçlar yorumlanmaktadır.

#### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar:

Birinci Alt Problem, "karar verme süreci ne demektir ve karar verme sürecini etkileyen etkenler nelerdir" biçiminde ifade edilmişti.

#### Karar Verme Sürecinin Tanımı ve Niteliği:

Karar verme, temel olarak olası birçok eylem seçeneklerinden var olan koşullar açısından en uygun olan seçeneğin seçilmesi sürecidir. Örneğin, son derece basit görünen bir olay, işe yürüyerek ya da araba ile gitme seçeneklerinden birisinin seçilmesi olabilir. Böyle bir konuda zaman sınırlaması veya kişisel seçim gibi bazı durumlar dikkate alınarak seçim yapılır. Araba ile veya yaya olarak gitme seçeneklerinden birisinin seçilmesinde etkili olan bazı etkenler vardır.

Bu tip kararlar, çok fazla karmaşık olmayan kişisel kararlardır. Ancak bunların tam tersine, birçok insanın, eğitimin, bilginin ve gerçek girdinin olduğu durumlarda yani örgüt ortamında seçim yapmak son derece karmaşık olabilir (Hicks ve Gullet, 1975; s:235).

Örgütsel çabanın söz konusu olduğu ortamlarda "karar verme" olgusundan söz etmemek olanaksızdır. Karar verme olmadan, örgüt ortamında herhangi bir iş

yapılamaz. Çünkü yönetimden söz etmek, yapılacak işleri belirlemek, karar verme ile mümkün olur. Örgütte amaç doğrultusunda yapılan işler, öncelikle zihinsel süreçler olarak bireylerin kafasında oluşur; belli birtakım aşamalardan geçtikten sonra seçim yapılır ve eyleme geçilir. Bu da yönetimin kendisidir (Kaya, 1991; s:94).

Örgütlerin başarıya ulaşması, amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ölçülen yönetsel bir işlemdir. Yönetimin bilimsel ve ussal kararlar alması, örgütü amaçları doğrultusunda ileriye götürür. Çünkü yönetme büyük ölçüde karar verme işidir. Bu ortak nokta daha önce belirtilen -yönetimin aslı, karar vermenin kendisidir- yargısıdır. Ancak, çağımızın gelişim süreci içerisinde koşulların giderek karmaşıklaşması ve özellikle de belirsizleşmesi, doğru kararın verilmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum ise, yönetimin yükünün ağırlaşması demektir.

Karar vermenin birçok bilim adamı tarafından ele alındığı görülmektedir. Bunların bir bölümünün aynı yaklaşımda oldukları gözlenmektedir.

Karar verme olgusunun temel yapısı (öncelikle kararın ne ölçüde düşünülerek veya ne kadar dikkatlice alındığına bakılmaksızın) bir girişimi başarıya ulaştırmak için gerekli olan olası seçeneklerden bir tanesinin seçilmesidir.

Buna göre, karar verme söz konusu şu iki yaklaşımdan bir tanesinin sonucudur: Bunlardan birincisi bilimsel yöntemlerin ürünü olarak karar vermedir. Bu yaklaşıma göre, birçok seçenek araştırılır, incelenir ve olası çözüm yollarına ilişkin bazı tahminlerde bulunulur. Buna göre karar, bilinen mevcut seçeneklerin sonuçlarına ilişkin tahminlere dayanmaktadır. İkinci yaklaşım ise, sonucu kestirerek karar verme yerine bir seçeneğin rastgele seçilmesidir. Bu durumda sonucun beklenip görülmesi söz konusudur. Seçim sonuç alıcı olursa sorun yoktur, ama sonuç alıcı olmama olasılığı da vardır ve çok güçlüdür. Böyle bir durumla karşılaşıldığında seçenekler arasından yeni bir seçim yapılması düşünülür (Campbell, vd., 1983;s:108).

Bu tanım, karar verme sürecinin üç önemli boyutunu vurgulamaktadır. Bunlardan birincisi, karar verme sürecinin zihinsel bir eylem olduğudur. İkincisi, karar

verme sürecinin bir seçim yapmayı gerektirdiğidir. Üçüncüsü ise, karar vermenin sonuç almaya ve var olan bir sorunu çözmeye yönelik bir süreç olduğudur.

Karar, "istenen sonuca ulaşmak için, uygun görülen seçeneklerden bir tanesinin bilinçli olarak seçilmesini gerektiren etkinlikler dizisidir" biçiminde de ifade edilebilir. Ayrıntılı bilgilenme ve deneyim; karar vericinin konu ile ilgili etkenlere karşı duyarlılığını artıracığından, karar verme aşamasını daha da uzatır ve karmaşıklaştırır. Böyle durumlarda da, kararın odak noktasını önceden belirlenmiş amaçların oluşturacağı unutulmamalıdır.

Kuşkusuz karar vermeden önce yeterince bilgilenmiş olmak son derece önemlidir. Fakat herşeyden önce, iyi karar verebilmek için sorunun doğru ve net bir biçimde anlaşılması ve tanımlanmış olması gereklidir. Ayrıca yöneticinin, örgütte hiç sorun yok varsayımına dayanarak hareket etmemesi gereklidir. O, sorun olabileceği olasılığını daima dikkate almalı, sorun çözmeye çalışırken yeni sorunlar yaratmamalıdır.

Herbert Simon, genel bir yönetim kuramının, doğru karar vermeyi sağlayacak örgüt ilkelerinden oluşması gerektiğini vurgularken, Griffiths ise, örgütün yapısının, alınan kararların niteliğine bağlı olduğunu ve yönetimin "karar verme" olduğunu belirtmektedir. Richard L. Daft ise, karar vermeyi örgütü sinir sistemi ve beyni olarak ifade etmektedir (Robert G. Owens,1987; s:267).

Karar vermeye farklı bir yaklaşım, karar vermeyi süreç olarak çeşitli şeyler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamı olarak ele almaktadır. Aralarında seçim ve tercih yapılması söz konusu olan seçenekler, amaçlar ve bunlara ulaştıracak araç, yol ve olanaklardır. Böyle bir tanım, karar içinde bazı öğelerin olduğunu vurgulamaktadır. Bu öğeler :

- 1.Ulaşılabilecek amacın olması,
- 2.Bu amaca ulaşmayı sağlayacak en uygun araçlar,
- 3.Amaç ve araçların uygunluğunu kontrol edecek ölçütler,

4.Seçilecek olası eylemin sonucunda ortaya çıkabilecek istenen veya istenmeyen sonuçların karşılaştırılması, ve

5.Eyleme geçme konusunda isteklilik' tir.

"Her örgüt, etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmalıdır."

Yönetim sürecinin kalbi olan karar verme, örgütte karşılaşılan bir sorunun çözümü için olası yollardan en uygununun seçilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Aydın, 1988; s:85).

Ayrıca karar, örgütteki bireyler arasında bir etkileşim biçimi ve örgütte ortaya çıkan soruna ilişkin bir girişim oluşturup bunu harekete geçiren bir araç olarak da görülebilir. Böyle bir tanımla karar vermenin örgütte bir çok etkinliğin oluşmasına neden olduğu düşünülmektedir. Çünkü, sorunun ortaya çıkışından kararın verilmesine kadar geçen sürede, örgüt üyelerinin bazı etkinliklerde bulunması beklenmektedir (Onaran, 1971; s:73).

Yukarıda verilen birçok tanımda belirtildiği gibi karar, uyum sağlayıcı etkinliklerin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Karar verme ise, olası çözüm yolları arasından seçimin yapılması ile doruk noktasına ulaşan düşünce ve eylem süreçleridir. Çünkü karar, bir seçim davranışından ibarettir.

Başka bir deyişle, karar verme eyleminde seçenek yoksa, "seçim davranışı" gerçekleşemeyecek ve karar verme de söz konusu olmayacaktır.

Örgüt, daima geçmişte alınmış etkin kararların uygulanması ve her aşamada yeniden yinelenen kararlarla amacına ulaşabilir. Örgütün niteliği, alınan kararların etkinliğine göre belirlenir. Karar süreci ile örgütte yapılan değişimler her zaman neden-sonuç ilişkisine bağlıdır. Karar süreci, örgütte birtakım değişmelerin olmasına; bu değişiklikler de, yeni kararların alınmasına neden olmaktadır.

Karar verme sürecinin bir başka yönü de, örgütte çatışmaları önleme veya çözme aracı olmasıdır. Birçok insanın olduğu örgütlerde, birbirine aykırı değer ve beklentilerin olması, çatışmaların olmasına neden olmaktadır. Bu çatışmaların açık



olduğu ve amaçların bilinçli planlandığı durumlarda yönetici durumdan haberdardır. Fakat, kapalı çatışmalardan haberdar değildir.

Karar sürecinde informal etkileşimin oynadığı role de dikkat etmek gerekir. Karar, örgütün amacına ilişkin bir sonuca varabilmek için üyelerin birbirini etkilemesidir. Kuşkusuz, karar sürecinin tam olarak gerçekleşmesi, örgütün formal ve informal boyutlarının dengeli bir biçimde bir araya getirilebilmesi ile olanaklıdır.

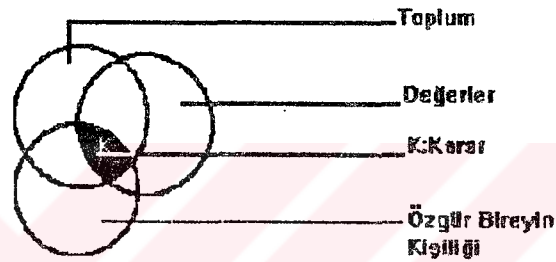
Karar, bazı yazarlara göre değişkendir ve bazı etkenlerden etkilenebilir. Ancak, bu konuda karşıt görüşe sahip olan yazarlar da; örgütün yaşamasının, bu sürecin bağımsız bir değişken olması ile mümkün olabileceğini savunmaktadırlar (Bursalıoğlu, 1982; s:119).

Yukarıda da belirtildiği gibi her örgüt etkili olabilmek için, karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır. Örgütlerde karar vericiler farklı olabilir. Bunlar lider, grup ve örgüt dışı yasal güçler de olabilir (Aydın, 1991; s:125)

Çoğu zaman karar verici olarak liderler karşımıza çıkmaktadır. Ancak örgüt ortamında karar verici konumundaki lider, ortak amaçlara sahip olan diğer örgüt üyelerini, örgütün yararı için, gözardı etmemelidir. Bu görüş, grup kararlarını gündeme getirmektedir. Grup kararları, demokratik süreç ve ortamın bir güvencesidir. Çünkü grup kontrolünün olmadığı kararlarda yöneticinin tek başına egemenliği söz konusu olacaktır (Bursalıoğlu, 1982 s:132).

Daha önce belirtilen bireysel kararların ve grup kararlarının, birbirlerinden farklı olduğunun açıklık kazanması gerekmektedir. Gerek bireyin kendisinin verdiği kararlarda gerekse örgütsel nitelikli kararlarda esas itibarı ile herhangi bir sorun ile karşılaşıldığında yapılan işlemler, öncelikle psikolojik süreçler bütünüdür. Karar verme, bir sorunun görülmesi ile birlikte hem birey hem de örgüt için gündeme gelir. Bireysel kararlarda birey, tek başına bir problemin varlığını hisseder, çözüm yolu için görünen seçenekleri dikkate alır ve bunu yaparken de kendi hafızasına, bilgisine, değerlerine ve gerek duyduğunda diğer insanların bilgisine başvurur. Ancak seçimi

kendisi yapar. (Onaran, 1971; s:152). Bu tür kararlar bireysel kararlar gibi görünürse de sonuçta bireyin bağımsız kişiliğinin ürünü değildirler. Genellikle birey karar verirken, kararlarının toplumca kabul edilmiş bazı standartlara uygun olmasına dikkat ettiği ve diğer bireylerle etkileşiminin etkisinde kaldığı gözlemlenmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse toplumsal etkenler, bireyin kararında etkili olmaktadır. Aşağıda belirtildiği gibi karar; toplumun, bireyin ve değer yargılarının bir işlevi durumundadır. Başka bir deyişle karar, bireyin kendi değerleri, toplum ve kişilik üçlüsünün kesiştiği noktadadır.



Örgüt ortamında bireysel kararlar alan kişi, örgütün öteki üyelerinden fiziksel olarak soyutlanmış gibi görünse de toplumsal olarak onlarla etkileşim içindedir. Onun aldığı karar, bireysel olarak alınan bir karar gibi görünse de aslında bir etkileşimin ürünüdür. Örgüt içinde alınan kararların büyük bölümü grup kararları özelliği taşımaktadır ve çoğunlukla bir tek kişiye mal edilemezler (Onaran, 1971; s:109).

Grup kararları çoğunlukla örgütlerde, karar birimi oluşturan grup üyelerinin bir etkileşim süreci sonucunda herhangi bir seçenek üzerinde görüş birliğine varmaları biçimindeki kararlardır.

Bu kararlar alınırken, örgüt üyeleri arasında bulunan çeşitli uzmanlar kendi alanlarındaki bilgi ve becerilerini kullanırlar. Bunu yaparken de birçok değişkenin etkisi altında kalan bir etkileşim sürecinin sonucunda kararın alınması beklenir. Çünkü, grup kararları sosyolojik bir sürecin sonucudur.

Grup kararları ile bireysel kararlar karşılaştırıldığında grup kararlarının birçok üstün yanlarının olduğu görülebilir. Grup kararlarında birden fazla kişinin birarada

olması, sorunun açıkça ortaya konması ve kişilerin uzmanlık bilgilerini kullanması ile 'toplam bilgi tutarı' nın daha fazla olması beklenir. İncelenen soruna, birey sayısı kadar, yaklaşım çeşitliliği getirilebilir.

Grup kararlarında, bireylerin kararlara katılımı ile tinsel bakımdan doyumu ve bir jüri görevi yapması seçilen eylem yolunun daha fazla benimsenmesini sağlar. Bir kararın, o kararı uygulayacak olan bireylerle alınması kararın uygulamaya konulduğu sürede herkesin sorumluluk üstlenmesine yol açar. Bütün bunların yanısıra, karar süreci boyunca işbölümü yapılmış olur (Bursalıoğlu, 1982; s:132).

Ancak grup kararlarına başvurulacak durumlarda, grubu oluşturacak birey sayısı dikkatle gözden geçirilmelidir. Grupta yeterli sayıda birey yer almalıdır. Gereğinden fazla kişi görev aldığında, bunların biraraya gelmesi ve kısa sürede bir görüş birliğine varması çoğu zaman olanaksız olabilir.

Grup çalışmalarına ilişkin bir başka problem de, yetki ve sorumluluk konusundadır. Gruplara hiç kuşkusuz yetki verilebilir, ancak sorumluluk aktarılamaz. Çünkü grup üyeleri arasında sorumluluğun paylaşılması oldukça güçtür. Ayrıca grupta görev alan her bireye, karara katılma fırsatı verilemeyebilir.

Grupla karar alma çalışmalarında, kararı almak için daha fazla zamana gereksinim duyulur. Bazı durumlarda harcanan zaman, kazanılandan daha fazla olabilir (Bursalıoğlu, 1982; s132). Görüldüğü gibi, önemli bir nokta da, karşılaşılan bir sorunun grup kararı ile mi yoksa bireysel bir kararla mı çözümlenmeli konusudur.

Grup kararları, yöneticinin yetkisini sınırlayıcı rol oynayabilir veya sorumluluğunu da etkileyebilir. Yöneticinin karar verme sürecindeki rolü, dış çevreden soyutlanmış bir durumda yapılan seçimlerle sınırlı değildir. Ayrıca, yönetici grubun kararını etkileyebildiği gibi, onların kararlarından da etkilenebilir.

Grup çalışmalarında bir başka sorun ise, liderin egemen olmaya kalkabilmesi sonucu grubun sağlıklı kararlar alamaması veya yöneticinin kararlarda tamamen söz sahibi olması sakıncasıdır.

Karar verme sürecinde, üzerinde önemle durulması gereken iki kavram değer ve olgudur.

### **Karar Verme Sürecinde Değer ve Olgu:**

Her karar verme sürecinde "değer" ve "olgu" olarak adlandırılan iki öge bulunmaktadır. Bu iki ögenin ayrımı yönetim için son derece önemlidir. Bu ayrım "doğru" yönetsel karar ifadesi ile neyin anlaşılması gerektiğini açıklamaktadır.

Olgular, ortaya çıktığı biçimde gözlemlenebilen olaylardır. Bunların doğru mu yoksa yanlış mı olduğu veya gerçekten söylendiği gibi ortaya çıkıp çıkmadığı test edilerek belirlenebilir.

Kararlar olgulardan daha fazla şey içerirler. Aslında olgular, sorunun olduğu gibi tanımlanmasıdır. Bu tanım, doğru veya yanlış olabilir. Fakat, bunlara eklenen değerler de olgular kadar önemlidir. Değerler, olgulara "gereken", "iyi", "tercih edilen" biçiminde ifade edilebilen duyguları katmaktadır. Burada, değerlerin olgulardan daha az bir etkiye sahip olmadığı vurgulanmalıdır. Ancak, etik değerlerin tahmini veya mantıksal olarak doğruluğunu ölçecek bir test yapmak olanaksızdır.

Bir karar; veren kişinin "olması gerekli", "tercih edilir" veya "istenen" biçiminde belirtilen duygularını yansıtıyorsa, bu karar bireyin değerlerinin de etkisinde olduğu için, doğru veya yanlış olarak nitelendirilemez. Bu duyguların bireylere göre farklı anlamlar içerdiği bir gerçektir. Sonuçta da iyi karar, doğru karar veya yapılması gerekenlerden ne anlaşılacağı kişiden kişiye değişmektedir. Böylece yöneticinin kararlarının tam olarak bilimsel anlamda değerlendirilemeyeceği gerçeği ile karşı karşıya bulunmaktadır. Öyleyse, yönetsel sorunların bilimsel içeriği yok mudur ve bunlar sadece değerlere ilişkin sorunlar mıdır? soruları akla gelebilir. Aksine; her kararda değerler olmasına karşın, kararlar sadece değerlerden ibaret değildir.

Kararların doğru veya yanlış biçiminde yargılanmasında dikkate alınması gereken, kararın kendisinin değerlendirilmesi değil, karar ile amaçlar arasındaki öne sürülen tamamen olgusal ilişkinin değerlendirilmesidir (Simon, 1965; s:45).

Görüldüğü gibi, kararlarda, sadece sorunun görüldüğü gibi ele alınmasından daha fazla şey gündeme gelmektedir. Çözümüne gidilirken, yöneticilerin veya karar vermek durumunda olan bireylerin değerleri de karar verme sürecini etkilemektedir ve bu kaçınılmazdır.

Bilim, olayları olduğu gibi ve olgu yargılarını dikkate alır; felsefe ise olayları olması gerektiği gibi, yani değer yargılarını ele alır. Değer ve olgu örgütlerle çeşitli biçimlerde ilgisi olan bireylerin davranışları için temel olur. Amaçların ve araçların seçilmesinde temel olan önemli iki öğedirler. Değer yargıları, yöneticiye amaçların seçiminde yol gösterir. Olgu yargıları ise bunların gerçekleşmesini sağlayıcıdır.

### **Örgütlerde Karar Verme Sürecini Etkileyen Etkenler:**

Örgütlerde, karar verme süreci; karar vericiler, örgütün içinde bulunduğu koşullar, zaman ve kararı uygulayacak bireyler gibi, etkenler tarafından etkilendiği bilinmektedir. Burada bunları, ayrı ayrı ele almakta yarar görülmektedir.

Pek çok durumlarda karar vermek oldukça zor bir iştir. Ancak, karar verici, verdiği kararlarla bir sorunu çözmeye çalıştığını unutmamalıdır. Bu nedenle gerçekleştirdiği amaçlarla ilgili geniş bilgiye sahip olmak, karar vericinin işini kolaylaştırmaktadır. Fakat, karar verici zaman zaman amaçların iyi anlaşılmasını ve sorun hakkında yeterince bilgiye sahip olamamak gibi durumlarla da karşılaşabilir. Bunların yanısıra seçenekleri değerlendirecek ölçütlerin tam olarak belirlenmemiş olması veya yanlışlık yapılması, kişisel seçimlerin ön plana çıkması gibi beklenmedik sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bütün bunlar karar verme sürecini olumsuz yönde etkilemektedir.

Karar vericiler, aldıkları kararın uygulanacağı örgüte uymasına dikkat etmelidirler. Aksi halde karar, örgüt üyeleri tarafından benimsenemez ve uygulama sonucunda istenen sonuçlar alınamayabilir. Bunların yanısıra karar vermede karşılaşılan en büyük güçlüklerden birisi de, ne karar verileceği konusunda kararsız kalmaktır. (Baykal, 1981; s:245).

Ivancevich, Donnelly ve Gibson' ın bu konuda öne sürdüğü engellerde birisi de şudur ve oldukça ilgi çekicidir : Yönetici veya karar vericilerde, herhangi bir sorunun her zaman ani olarak ortaya çıkabileceği düşüncesi ile zihinlerinin sürekli olarak bununla meşgul olması ve heyecanı artırması, etkili kararların alınabilmesini etkilemektedir. Engel oluşturabilecek bir başka konu da, herhangi bir bireyin bir şekilde kararın verilebilmesi için gerekli olan araştırmanın dikkatli bir biçimde yapılmasını engellemesi veya ihmal etmesidir (Ivancevich vd., 1983; s:104).

Yöneticinin, örgüt içindeki genel tutum ve davranışları da kararların niteliğini etkilemektedir. Çünkü, hoşgörü sahibi olmayan bir yöneticinin, astları ile olan ilişkisi de pek yakın olamaz. Bu nedenle astlar da, yöneticiye daima onun hoşuna gidecek olan haberleri iletebilir veya haberleri onun hoşuna gidecek biçimde değiştirerek iletebileceğinden, daha sonra alınacak kararların olumsuz olarak etkilenmesi kaçınılmazdır (Bursalıoğlu, 1982; s:181).

Bu etkenler daha geniş biçimde şu başlıklar altında incelenebilir :

**1. İyi Kararlar Verebilme Kaygısı :** Örgütün amaçlarına ulaşılmasında alınacak kararların etkililiği ve yeterliliği kuşkusuz çok önemlidir. Bu da karar vermek durumunda olan yöneticileri, kaygılandırmaktadır. Bu soruoluluğun yöneticiler üzerinde yarattığı baskılar, yöneticilerin aldıkları kararları çeşitli biçimlerde etkilemektedir. Oysa yöneticiler, yukarıda da sözü edildiği gibi, iyi karar denilebilecek bir kararın olmadığını, buna insanların ussallığının engel olduğunu, bunun yerine en tatmin edici kararın bulunması gerektiğini unutmamalıdır (Can, 1992; s:233).

**2. Kararların Çevresi :** Örgütlerin çevreleriyle sürekli alış veriş durumunda olan toplumsal sistemler olduğu düşünüldüğünde, çevrenin örgütün aldığı kararlarda da etkili olabileceği akla gelmektedir. Örgüt, karşılaştığı herhangi bir sorunun çözümü için bilgi araştırırken bu bilgileri toplayanlar, kendi görüş açılarına göre çevrenin hangi bölümünden bilgi toplamışlarsa, karar çevrenin o yönünü daha çok yansıtacaktır.

Bundan başka örgüt, kararlarının beklenen sonuçları verip vermediğini kontrol etmek için çevreden dönüt bekleyecektir. Kısaca çevre ile karar vericiler arasında sürekli bir etkileşim vardır. Karar verenler, kişiliklerinden, kişilerarası etkileşimlerden ve örgütün yapısından doğan değişkenlere bağlı olarak, çevrede kendileri ile ilgili gördükleri öğeleri ayıklayacaklar, çevre de kararlarının sonuçlarını onlara geri vererek davranışlarını etkileyecektir. Başka bir ifade ile, örgüt ile çevre arasındaki etkileşim tek yönlü değil, iki yönlüdür. Örgüt ve çevre arasındaki etkileşim sonunda, zaman zaman örgütün amaçlarının da değişebildiği görülmektedir (Onaran, 1971; s:100).

**3. Kararlarda Zaman Etmeni :** Etkili kararların verilebilmesi için, yeterli zamana sahip olmak gereklidir. Konu hakkında yeterince bilgisi olmayan yönetici, acele içinde kararlar almamalıdır. Eğer karar çok önemli bir sorun hakkında değilse karar verme işi kısa zaman içinde yapılabilir. Ancak, alınacak olan karar, amaçların gerçekleştirilmesinde büyük etkiye sahip olabilecek bir karar ise, doğal olarak en etkili yolu bulabilmek için gerekli zamanı kullanmak gerekir ( Baykal,1981 ;s:247) .

Zaman etkeni, kararları iki yönde etkileyebilir. Bunlardan birincisi, yöneticinin kararı alabilmek için ayıracağı zamandır. Bu süre, seçeneklerin bulunmasına ve analiz edilmesine yetecek kadar olmalıdır. İkincisi ise, karardan etkilenecek kişilerin, alınan kararı zamanında öğrenmeleri ile ilgilidir. Çünkü bu karar, uygulayacak olan kişilere zamanında iletilmezse uygulamada bazı aksaklıklar çıkabilir (Can, 1992 ; s: 234 ) .

**4.Kararların İletilmesi:** Kararların, karardan etkilenecek olan kişilere hemen iletilmesi gereklidir. Bu sırada yanlış anlaşılmaların olmaması için, kararların bildirilme yöntemi ve kullanılacak dil özenle seçilmelidir (Can, 1992 ; s :235 ) .

Ayrıca, örgütteki iletişim ağı, karar için gerekli bilgilerin örgüt içindeki akışının etkili bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacak biçimde olmalıdır. Aksi halde, hem alınan kararlar sorunun çözümünde etkili olmayacaktır; hem de kararın uygulanması istenen düzeyde gerçekleşmeyecektir.

**5. Karar Sürecinde Psikolojik Etkenler:** Karar verme sürecini; bireylerin algılama, güdülenme , kavrama gibi psikolojik özellikleriyle, bireyler arası ilişkiler ve etkileşimler , bir başka ifade ile onların örgütte gruplar içinde bulunmalarından doğan özellikler etkiler. Burada birey tek başına değil; bir örgüt içinde olan güdüler, algıları, tutumları, değerleri örgütçe etkilenmeye çalışılan biri , olarak anlaşılmalıdır

Algı, kavramlaştırma ve değerlendirme gibi karar sürecinin daha çok zihinsel öğelerine etki yapar. Duygu, seçeneklerin değerlendirilmesinde rol oynayan heyecanlar ile ilgilidir. İrade de kararlara yön veren kontrol etkenidir.

Karar sürecini etkileyen psikolojik nedenler arasında bireyin beklentileri de bulunmaktadır. Bu bakımdan, bir çok durumda, alınan kararlar altında alışılmış davranışlar gizlidir. Böyle davranışlardan ayrılmak, yöneticinin sorunu iyi anladığını ve yeni seçenekler aradığını belirtir ( Onaran ,1971 ; s: 100- Bursalıoğlu, 1982; s:129).

Örgütün üretimine ilişkin kararları etkileyen etmenlerden birisi de, örgüt dışı grupların ve örgüt içindeki alt grupların, bireyler üstündeki baskılarıdır. İşgörenlerin etkinliklerinin bütün önemli sonuçları, örgüt içindeki alt gruplar ve örgüt dışı gruplar tarafından denetim altında tutulmaktadır. Örneğin, bir bireyin ailesi, onun örgüt içindeki davranışına bazı sınırlar koyar ( March, Simon , 1975; s:67 ).



### **İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar:**

İkinci Alt Problem, "Karar Basamakları ve Türleri Nelerdir," biçiminde ifade edilmişti.

#### **Karar Basamakları ve Türleri Nelerdir?**

Çağımızda, insanlar kendi gereksinimlerini karşılamak için örgütleri yaratarak, örgüt çatısı altında yaşamayı öğrenmişlerdir. Bunun sonucunda da, ortak bir amacı gerçekleştirmek için tasarlanmış işbirliğine dayanan kurumlar ortaya çıkmıştır. Bir örgütün üyesi olarak yaşayan insanların yaşamlarının da çeşitli biçimlerde yönlendirildiğini görmekteyiz.

Bireyler, içinde buldukları konumu farklı biçimlerde algılayabilirler; çünkü, konumların algılanması bireylere göre değişir. Bunlardan birincisi güçtür. Parsons' un ifadesi ile "güç", örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gereklidir.

Güç kavramı, örgütte bulunan bireylerin kontrol edilmesine yardımcı olur. Güç, toplumdaki temel düzeni destekler (her kuruluşun gerisinde, yapısı destekleyen bir güç vardır). Güç olmadan örgüt ve düzen olmaz. Çünkü, örgütlerde karar verme süreci güç aracılığı ile desteklenir. Örgütlerde bireyler, şu durumlarda güç gereksinimi duyarlar :1. Diğer bireylerin almış oldukları kararlardan daha farklı kararlar almak ve eylemin yönünü etkilemek durumunda kaldıklarında, 2. Diğer bireyleri etkilemek durumunda olduklarında.

Bir örgütte karar verme sürecinde, en fazla güce sahip olan kişi aynı zamanda en çok kontrolü elinde tutan kişidir.

Örgütteki diğer bireylerin eylemlerini yönlendirecek karararı alma gücü de, "otorite" olarak adlandırılır. Otoritenin olduğu yerde ise bir üst ve bir de ast söz

konusudur. Örgüt ortamında kararlar, üst konumundaki kişi tarafından şekillendirilir. Ast konumunda bulunan kişilerin bu kararları kabul etmeleri ve davranışlarını bu kararlara göre düzenlemeleri beklenir.

Otorite, bazı bireylerin bir başkasının gücünü kabul etme istekliliği ile ortaya çıkar (Griffiths,1959 ;s:87).

Barnard' a göre de otorite, birey veya bireylerin kabulüne dayanan bir tür iletişim biçimidir (Tosi, 1984; s:60).

Bursalıoğlu, karar sürecinin bürokratik ortam içerisinde daha kolay ve doğru gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Aynı zamanda bireylerin, kendilerine verilen yetkiyi kullanmaları sonucunda da karar verme uygulama kolaylaşır (Bursalıoğlu,1982; s:118). Örgütlerde, karar sürecinin daha iyi işleyebilmesi için, dikey bir iletişim biçimi öngörülmektedir. Bu tip iletişimin, karar vericilere anlamlı bilgilerin aktarılmasına ve üst birimlerden gelen emirlerin aşağıya net ve çabuk ulaştırılarak yerine getirilmesine olanak verdiği de bir gerçektir. Çünkü, karar vericiler, yüksek nitelikli karar verilebilmesi için doğru ve net bilgilere gereksinim duyarlar ( Owens, 1970; s: 40).

Likert, yönetim sistemleri kuramında farklı yaklaşımlar öne sürmüştür. Sistemleri dört grupta toplayan Likert, her sistemle ilgili bazı noktaları şöyle vurgulamaktadır:

Sistem 1: Bu yönetim biçiminin esasları şunlardır:

- a) Karar, üst kademedede alınır ve alt kademedekilere kabul ettirilir,
- b) Alt kademedekiler korku, tehdit ve ceza yolu ile güdülenir,
- c) Kontrol merkezi, üst kademelerdeki bireylerdir,
- d) Üst-ast etkileşimi en az düzeydedir,
- e) Bireyler, informal yollarla direnme eylemi gösterirler.

Sistem 2: Burada yönetim, örgütün alt kademelerinde bulunanlara içten bir güvenin bulunmadığı bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu sistemde:

- a) Alt kademedekiler, kararlara nadiren katılırlar,

- b) Ödüller ve cezalar, güdüleme yöntemleridir,
- c) Etkileşim, durumsaldır,
- d) Alt kademelerde korku ve tedbir davranışları sergilenir,
- e) Kontrol merkezi, yönetimin zirvesinde bulunan yetkililerdir.

Sistem 3: Burada, yönetim alt kademedekilere önemli ölçüde güven duyar, fakat bu, tam anlamıyla bir güven değildir. Özellikleri:

- a) Alt kademedekiler, alt düzeyde belirli kararlar alabilirler,
- b) İletişim, hiyerarşik bir yapıya sahiptir,
- c) İlimli etkileşim ve dürüstlük söz konusudur,
- d) Kontrol, aşağıya doğru yetkilendirme yolu ile sağlanır,

Sistem 4: Bu sistem, yönetimin alt kademelerdeki bireylere güven duyduğu bir anlayışı sergiler. Burada:

- a) Karar verme yetkisi , geniş biçimde dağıtılmıştır,
- b) Hiyerarşik bir iletişim söz konusudur,
- c) Güdüleme yolu, katılım ve ödüllendirme,dir,
- d) Geniş ve arkadaşça bir üst-ast etkileşimi söz konusudur,
- e) Yüksek düzeyde bir güven ortamı vardır,
- f) Kontrol süreci içinde yaygın bir sorumluluk hakimdir ( Owens, 1970; s:49) .

Üst birimlerde alınan kararlar, astlara bildirildiğinde, sonuç kararlar, açık ve anlaşılır olmalıdır. Yorum gerektiren ifadeler, doğru anlaşılabilir veya yerine getirilemeyebilir ( Eren, 1984; s:320).

Likert' in yönetim sistemlerinin ilkinde görüldüğü gibi, kararlar üst kademelerde alınıp alt kademelere yazılı ve sözlü olarak bildirilmektedir. Oysa alt birimlerdeki bireylerin de alabilecekleri kararlar vardır.

İkinci sistemde, sorunu belirleme ve karar verme sorumluluğu yöneticiye aittir. Ancak yönetici, kararını astlara kabul ettirirken, bu kararın örgütün ve astların amaçlarına ne şekilde yararlı olacağını açıklar.

Üçüncü sistemde de yine sorunu belirleme ve karar verme işi yöneticiye aittir. Fakat astların da bu karara ilişkin görüşleri alınmaktadır.

Dördüncü sistemde, yönetici sorunu belirler ancak, karar vermeden önce bir karar taslağı hazırlar ve grup halinde astlarla birlikte tartışır, gerektiğinde değişiklikler yapma yoluna gider.

Likert' in sözü edilen dört sisteminin yanısıra, şunlardan da söz etmek gerekir:

1. Grupta karar verilirken yöneticinin, diğer üyeler kadar söz sahibi olması.
2. Yönetici sadece sınırları belirler ve bu sınırlar dahilinde, astlar istedikleri kararı alıp uygulama yetkisine sahiptir (Eren, 1984; s:330 )

Yukarıda belirtilen kararların alınış biçiminde, kararların üst ve alt kademelerde alınması gerekliliği söz konusu değildir.

Hiyerarşik yapılanmanın olduğu örgütlerde üst kademelere doğru çıktıkça otoritenin sınırı genişlediği için , üst kademelerde alınan kararların sayısı ve niteliğinin daha geniş olması kaçınılmazdır. Orta ve alt kademelerinde karar ve davranış özgürlüğünün genişlediği örgüt ortamlarında da, bu kademelerde alınan kararların sayı ve niteliğinin artacağı olağan sonuçtur. Örgütlerde, yöneticiler daha sık karar verme durumuyla karşılaşmaktadırlar. Bu tip kararların da, çoğu zaman daha önemli ve etki alanlarının daha geniş olduğu dikkat çekicidir ( K. Tosun, 1984; s:167) .

Ayrıca üst birimlerdekiler, daha çok alt birimlerdekilerin işlerinin planlanmasını yapmaktadırlar. Hatta, alt birimlerdekilerin neleri nasıl yapacakları da üst birimlerce kararlaştırılabilmektedir. Astlara sadece işlerin yürütülmesi kalır ki, onlar da birçok pratik deneyimlerine ve işin yapılma olanaklarına göre davranırlar (Eren, 1984 :s.323).

Kuşkusuz, yöneticiye tanınan karar verme yetkisi daha geniştir. Fakat yönetici, yetkisinin genel olmadığını dikkate almalıdır. Yöneticinin de karar verebileceği konular sınırlıdır. Bir anlamda yetki ve sorumluluk denk olmalıdır. Ama uygulamada bu denklige her zaman rastlanılamayabilir. Yönetici, yetkisini çeşitli nedenlerle kullanmasa da üstlerine ve kamuya karşı sorumludur.

Yönetici, üstleri tarafından kendisine verilen yetkinin bir bölümünü astlarına aktarabilir. Astlar da kendilerine sunulan bu sınırlı yetkiyi, buldukları düzeye göre zamanlama, yöntem veya araçlar hakkında kararlar vererek kullanabilmektedirler (M. Tosun, 1981; s:182).

Karar verme yetkisi, görüleceği üzere tamamen üst kademelerde toplanabileceği gibi alt kademelere de dağıtılabilir. Karar verme konusunda alt kademelerdeki bireylerin söz sahibi olmasının olumlu sonuçları, bir başka alt problem (karara katılma ) olarak incelenmiştir. Alt düzeydeki görevlilerin zaman zaman kararlara katılabildikleri belirtilmiştir. Ancak bu alan oldukça sınırlıdır. Aşamalar açısından bakıldığında, seçeneklerin bulunması ve sonucun değerlendirilmesi gibi konularda katılabilmekteyseler de son seçim üst kademelerde yapılmaktadır (M. Tosun, 1981; s:190).

Bu bakımdan, yöneticilerin bir başka deyişle üst kademelerde görev alan insanların, karar alma konusunda hızlı ve yetenekli olmaları beklenmektedir. Bu da zaman içinde edinilebileceği için, yönetici konumunda olan bireylerin, ilk günlerinden itibaren geniş bir yetkiye sahip olmalarını gerektirir (K. Tosun, 1984; s:167).

Aslında, hiyerarşik yapı gereği üyeleri arasında statü ayrımının olduğu örgütler ile bu farklılaşmanın olmadığı örgütler karşılaştırıldığında, ikinci grubun her alanda daha çok başarı gösterdiği gözlenmektedir (Onaran,1971; s:159).

Örgütlerde. üst kademelerde bulunan yöneticiler, riskleri daha kolay alabilmektedirler; belki de konumları gereği böyle olması gerektiğini düşünüyor olabilirler. Orta kademedeki bulunan yöneticiler ise, davranışlarında daha ölçülü ve dikkatlidirler. Karardan önce, fazlasıyla düşünmeye zaman ayırırlar. Kararları ise, örgütte belirlenmiş amaçlara daha çok uymakla birlikte daha az risklidir.

Sonuç olarak şunlar söylenebilir : Üst kademedeki yöneticiler, daima daha yenilikçi fikirler üretmeye çalışırken, orta kademedeki yöneticiler ise, daha çok düzen

kurmaya yönelik, fazla yenilikçi olmayan ılımlı kararlar almaya eğilimlidirler (Onaran, 1971; s:226).

Kararların alanı bakımından ele alındığında, üst kademelerde alınan kararlar, daha çok örgütün amaçları ve ana politikasına ilişkindir (bütçe ve personele ait bazı konular gibi). Barnard' a göre, üst kademelerde alınan kararlar, özellikle örgütün geliştirilmesi, büyütülmesi ve korunması ile ilgili kararlardır. Orta kademelerde, genel amaçların daha özelleştirilerek alt amaçlar olarak adlandırılan, örgüte ilişkin teknik, iktisadi ve teknolojik konulardaki kararlar alınır. Daha alt kademelerde yer alan insanların, örgüte ait daha az ve yüzeysel bilgilere sahip oldukları düşünülmektedir. Bunlar da daha çok üst kademelerin belirlediği ölçütler içinde, rutin veya görevsel ve işlevsel kararlar alabilmektedirler (Bursahoğlu, 1982; s:130/ Onaran, 1971; s:227).

Her ne kadar, üst kademelerde alınan kararların alt kademelerde alınacak olan kararlara öncülük etmesi beklenirse de, üst kademede alınan kararların, alt kademelerde alınan kararları yansıttığını ve onlardan etkilendiğini de görmek olasıdır. Çünkü, üst kademelerde toplanan bilgilerin çoğunun alt kademelerden aktarıldığı ve bu bilgilerin kararın alınmasında öncül rol oynayacağı gerçekleri ile birlikte, alt kademelerden süzülerek gelmiş olabileceği de dikkate alınmalıdır (Onaran, 1971; s:227).

Bu durum , üst birimlerde alınan kararların , alt kademede bulunanlar tarafından dolaylı olarak etkilendiğini göstermektedir. Üst birimlerde alınan kararların bir başka özelliği de daha uzun süreli uygulandığı ve daha çok sayıda insanı etkiliyor olmasıdır.

Bilgilerin üst kademeye ulaşmaya kadar çeşitli düzeylerden geçtiği ve bu geçiş sırasında bazı değişikliklere (her düzeyde yeniden ifade edilmesi gibi) uğradığı düşünüldüğünde, üst düzeyde alınan kararların daha soyut bir nitelik taşıdığı daha iyi anlaşılır.

Alt kademelerde görev yapan bireyler, çoğunlukla, bir sorunla karşılaştıklarında, çözüme yönelik seçeneklere ilişkin bazı fikirlere sahiptirler. Bir başka deyişle, programlanmış karar tipleri gündeme gelir. Programlanmış kararlar ise, alışılmış, tekrar edilen, kararlardır.

Üst kademelerde alınan kararlar daha uzun süreli uygulanacağı için, sonuçları önceden düşünülüp tartışılmalıdır. Bu da üst kademelerdeki bireylerin, daha dikkatli olmalarını öngörür.

Alt kademelerdeki bireyler bir sorunla karşılaştıklarında; hem kendi düzeylerinde, hem de üst birimlerde karar verme işlemini başlatabilirler. Ama, karar verirken, yine de üst kademelerdeki yöneticilere danışmak durumunda oldukları için tamamen özgür davranamazlar. Üst kademelerdeki yöneticiler, her zaman daha özgür davranma yetkisine sahiptirler (Onaran, 1971; s: 130).

### **Karar Türleri Nelerdir?**

Kararlar, çeşitli özellikleri gözönünde bulundurularak, sınıflandırılabilirler. Bu özellikler, kararı alan bireylere göre , kararın verilmesi gereken duruma göre, karar verme süreci boyunca gerçekleşen aşamalara göre, karar verme eyleminin aldığı süreye göre, kararın alanına göre düşünülebilir. (Onaran, 1971;s:84).

Vroom'un belirlediği, beş türlü karar verme biçimi dikkate alındığında, tüm koşullarda "en iyi karar " olarak nitelendirilebilecek bir karar biçiminin sözkonusu olmadığı yargısına varmak mümkündür. Seçilen karar süreci, uygulanacak durum ve koşulların özelliğine uygun olduğu sürece, etkili ve başarılı olabilmektedir. Bir başka deyişle, en iyi karar değil, koşullara ve duruma en iyi uyabilecek kararın seçilmesi önemlidir (Aydın, 1993 ;s:140).

Karar süreci, Vroom tarafından şöyle ifade edilmektedir :

1) Belli bir sürede, elde edinilen bilgiler kullanılarak, karar yönetici tarafından verilir ve sorun çözülür.

2) Diğer bir durumda, gerekli bilgiler yönetici tarafından, işgörenlerden sağlanır. Ancak, kararı yönetici verir. Bu arada, bilgi aktarırken işgören, sorun hakkında bilgilendirilebilir veya bilgilendirilmeyebilir de. Karar verme davranışında, işgörenin tek rolü bilgi sağlamadır.

3) Farklı bir başka durumda da yönetici, sözkonusu sorun hakkında işgörenlerle bireysel görüşmeler yaparak, etkileşimde bulunur. Bu yaklaşımda verilen kararda, zaman zaman işgörenlerin etkili olabildiği görülebilir.

4) Yönetici bu konumda da sorun hakkında işgörenlerle grup halinde görüşür. Bir önceki konumda olduğu gibi, sonuç karar işgörenlerin görüşlerinden etkilenmiş olabileceği gibi , etkilenmeyebilir de.

5) Söz konusu olan bu son durumda da, yönetici gruba sorunu paylaşır. Ancak burada, kararda grubun etkin olması söz konusudur. Grup olarak seçenekler bulunur, tartışılır ve sonuçta bir karara yine grup olarak varılır. Yöneticinin, kendi görüşünü kabul ettirmek amacı ile herhangi bir baskı uygulaması sözkonusu değildir.

Farklı durumlarda, hangi karar türünün daha uygun olacağına yönetici karar verir. Bunu yaparken de aşağıdaki sorulara yanıt arar.

1) Olası çözüm yollarından, hangisinin daha ussal olduğu konusunda, belirleyici koşullar söz konusu mudur?

2) Ussal bir karar alınabilmesinde gerekli olan bilgiler elde edilmiş midir?

3) Problem tanımlanmış mıdır?

4) Uygulamanın sorunsuz gerçekleşebilmesi için, astların kararı kabul etmesi ne kadar önemlidir?

5) Karar tamamen yönetici tarafından verildiğinde, acaba astlar bu kararı kesinlikle kabul eder miydi?



6) Kararın alınmasıyla, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi beklenir. Acaba bu amaçlar astlar tarafından paylaşıyor mu?

7) Astların destekledikleri farklı karar konularında acaba çatışma doğabiliyor mu?

8) Astlar kararlara katılmak durumunda iseler, bunun için gerekli bilgiye sahip midirler? (Aydın , 1993; s:140).

Daha önce, kararların çeşitli özelliklerine göre türlere ayrıldığından söz edilmişti. Burada bunlardan birkaç tanesine yer verilmiştir.

Onaran, kararları iki biçimde gruplandırmıştır. Bunlar ;

1. Örgütsel siyaset yönetim kararları
2. Programlanmış ve programlanmamış kararlardır.

1) Örgütsel siyaset yönetim kararlarında, kararların işlevleri dikkate alınmaktadır. Bu tip kararlar, karar verme birimleri tarafından alınır. Bunlar örgütün temel amaçlarını belirleyici nitelikteki kararlar olmakla birlikte, gelecekteki faaliyetler için yol gösterici özelliktedir.

Parsons'ta örgütteki kararları ;(1) Siyaset kararları, (2) dağıtım kararları, (3) eşgüdüm kararları olmak üzere üç grupta toplamaktadır. Bunlar da özünde Onaran'ın örgütsel siyaset kararları olarak adlandırdığı gruba girmektedir.

Yine aynı biçimde, siyaset kararları, örgütü amaçlarına ulaştırmak için yapılması gerekenlerin neler olduğunu belirleyen kararlardır. Bunlar örgütle ilgili temel değişiklikleri içeren kararlardır. Örgütün genişletilmesi, ürünlerde yapılacak bazı önemli değişiklikler, başka örgütlerle birleşmek gibi kararlar, bu tip kararlardandır.

İkinci grupta yer alan dağıtım kararları, örgütteki kaynakların kullanım yönünü belirleyen kararlardır. İşgörenlerin görevlerinin ve sorumluluklarının neler olduğunu belirlenmesi ve bütçe konusunu da içeren kararlar, bu türdendir.

Örgütü bir bütün halinde tutmak amacıyla ve örgütün üyelerini çalışmalarında işbirliğine yönelten, eşgüdümü sağlayan üçüncü karar tipi de dağıtım kararları grubuna girmektedir.

Burada yönetim ve siyaset kararları arasında bir ayırım yapmak sözkonusu olduğunda, siyaset kararlarının, örgütün amaçlarının saptanması ve bu amaca ulaştıracak yolların belirlenmesi ile kaynakların da bu amaçla değerlendirilmesini içerdiği söylenebilir. Yönetim kararları ise siyaset kararlarının belirlediği sınırlar dahilinde, örgütte günlük etkinlikler sürdürülürken, karşılaşılan sorunları çözmek üzere aldığı kararlardır. Genellikle siyaset kararları, örgütün üst kademelerinde, yönetim kararlarının da daha alt kademelerde alındığı izlenimi doğmakla birlikte, üst kademelerde bazı durumlarda, alt kademelerin alması gereken , yönetim kararlarının alınabildiği de dikkat çekicidir (Onaran, 1971 ;s:84).

Ancak yine de, örgütlerde üst kademelere doğru çıkılarak, karar türlerinin dağılımına bakıldığında, siyaset ve yönetim kararlarının oranı, siyaset kararlarının arttığı biçiminde olmaktadır. Siyaset kararları, yöneticinin yaratıcılık, yargı ve sezgisini daha iyi kullanmasını gerektirir (Can , 1978; s: 68).

Örgütsel siyaset kararları, bir başka biçimde, örgütteki temel kararlar olarak anılmaktadır. Bu tip kararlar için, öne sürülen diğer özellikler şöyle sıralanabilir :

1. Uzun süre için alınan ve bağlayıcılığı da uzun süreli olan kararlardır.
2. Genellikle , büyük giderler gerektiren kararlardır.
3. Bu kararların alınmasında, gözden kaçırılacak küçük hatalar, örgütün yaşamını tehlikeye sokabilecek kadar önemlidir.

Herhangi bir örgüt kurulurken, yer seçimi, toplumsal ve ekonomik etkenler, nüfus hareketliliği, ulaşım kolaylıkları, hammaddenin sağlanabilmesi gibi konuların araştırılması önemli temel kararlardandır (Can - Tecer ,1978 ;s:68).

Onaran'ın yönetim kararları biçiminde ifade ettiği, örgütün daha alt kademelerinde alınan bu tip kararlar, tekdüze veya rutin kararlar biçiminde de ifade

edilmektedir. İşlerin başarıyla yürütülmesi için, örgütte bazen yöneticiler, günlük veya rutin kararlar almak durumundadırlar. Bu tür kararlar, örgütün etkililiğini önemli ölçüde etkileyebilecek nitelikteki kararlar değildir. Bununla beraber örgütteki kararların çoğu da bu tip kararlardandır. Ayrıca tekdüze kararlar, örgütte daha önceden yöneticiler tarafından belirlenen, politika ve kurallar ışığında alınan kararlardır. Örneğin herhangi bir kuralın dışına çıkan işgörene verilecek disiplin cezası, bu konuda örgütün daha önce belirlediği, kurallara göre belirlenir. Tekdüze veya rutin kararları belirleyen kurallar, çoğu zaman önceden belirlenmiş olduğu için her defasında, fazla zaman harcanmaz (Can, 1992 ;s:225 / Can ve Tecer , 1978 ; s:69).

Örgüt ortamında alınan kararlar, bir de "programlanmış" ve "programlanmamış" olmak üzere gruplandırılmaktadır. Simon' a göre bu kararlar, bir bakıma temel ve rutin kararlar, diğer adlandırmaları ile, örgütsel siyaset ve yönetim kararlarına benzerler (Can ve Tecer, 1978; s:69).

A) Programlanmış Kararlar: Bu tip kararlar, genellikle tekrarlanan ve anlaşılması kolay problemlerin çözümü için alınan kararlardır. Bir başka ifade ile, herhangi bir problemle karşılaşıldığında, nasıl hareket edileceği ve ne tür bilgilerin toplanacağına bilindiği karar türleridir. March ve Simon bu konu ile ilgili olarak iki görüş ileri sürmüşlerdir. Bunlar;

1. Örgüt ortamında, işgörenlerin faaliyetlerinin programlanması ne ölçüde ise etkinliklerin önceden tahmin edilebilmesi de o ölçüdedir.

2. İşgörenlerin faaliyetleri ne kadar tekrarlanıyor ise bu faaliyetlerin programlanması da o kadar çok artacaktır ( Onaran, 1971; s:84).

Programlanmış kararlar, görüldüğü gibi, sorunların her birisi ortaya çıktığında, yeniden bir karar süreci gerektirmeyen, belirli ve sistemli kurallara bağlıdır.

B) Programlanmamış Kararlar: Bazen de örgüt, çözümü için yeni programlar yapmak durumunda kalabileceği sorunlarla karşılaşabilir. Bu durumda örgüt, sorun

çözme sürecini yaşar. Yani, önce problemi tanımlar, daha sonra uygun bir seçenek arar. Örgüt için uygun seçenek demek, uygulanması sırasında denetimin ve gerektiği zaman değiştirilebilmesinin kolay olduğu seçeneklerdir. Gereken bilgiler elde edildikten sonra karar verilir (Onaran, 1971; s:84).

Programlanmamış kararlar da, daha sonraki dönemlerde örgütün benzeri sorunlarla karşılaşması halinde tekrarlanabilir ve belli sistemlere bağlanabilir.

Kararlar, yukarıda belirtildiği gibi, programlanmış ve programlanmamış olarak ayrılabilmeyle beraber, bazı kararlar da vardır ki, açıkça ne programlanmış ne de programlanmamış kararlar grubuna girebilir. Her ikisinin bileşimi niteliğindedirler.

Programlanmış & Programlanmamış  
kararlar \_\_\_\_\_ kararlar  
Her iki gruba kesin olarak dahil edilemeyen  
bileşke kararlar

Programlanmış ve programlanmamış kararların teknik olarak, geleneksel ve modern biçimleri söz konusudur. Bu durum aşağıdaki gibi ifade edilebilir :(Certo, 1983; s :104).

**KARAR****KARAR VERME TEKNİKLERİ****TÜRLERİ :****GELENEKSEL:****MODERN:****A:**

Programlı, rutin tekrarlanan kararlar. Örgüt, geliştirdiği özel süreçler yoluyla bu tip kararları ele alır.

1. Alışkanlık,  
2. Bürokratik rutin, standart yürütme prosedürü  
3. Örgütsel yapı: genel beklentiler, alt amaçların sistemi iyi belirlenmiş bilgi kanalları

1. Araştırma, matematiksel analiz, modeller, bilgisayar  
2. Elektronik bilgi süreci

**B:**

Programlanmamış, bir defaya mahsus yapıda ki herhangi bir değişiklik, politika kararları, genel problem çözme süreci yolu ile ele alınır.

1. Sağduyu, yargılar, yaratıcılık,  
2. Pratik deneyime dayalı karar,  
3. Alternatif seçim.

1. Karar veren bireyleri eğitme  
2. Heuristic (anlamaya yarayan) bilgisayar programı geliştirme tekniklerine başvuru olarak problem çözülür.

(Certo , 1983;s:104)

Genel anlamda düşünülduğünde, kararları, kişisel ve örgütsel kararlar olarak sınıflandırmak da mümkündür. Kişisel ve örgütsel kararlara, daha önceki bölüm de geniş biçimde yer verilmişti.

Ancak burada, bunlardan kısaca söz etmekte yarar görülmektedir. Her iki türdeki karar tipinde aynı süreçler izlenmektedir. Ancak, kişisel kararlar, bir örgüt üyesi olarak değil de birey olarak alınan kararlardır. Bazı durumlarda, bu tip kişisel kararlar örgütleri etkileyebilir. Örgütteki bir bireyin, kişisel bir karar vererek örgütten ayrılması, örgütü çeşitli biçimlerde etkileyebilir.

Örgütsel kararlar ise bireylerin, örgütün amacına yönelik türden kararlarıdır. Bu tür kararlardan etkilenmek durumunda kalabilen birçok kurum ve bireyler olabileceği için, örgütsel kararların etki alanı daha geniştir. Örgütsel kararlar alan bireylerin, örgütün amacını ön planda tutarak, bireysel değerlerini bir kenara bırakmalarının önemi unutulmamalıdır (Can, 1992; s:225 / Tecer-Can , 1978; s:68).

Eğitim yönetiminin, okul örgütünde kendine özgü karar verme türleri olduğuna ilişkin, farklı yaklaşımlar vardır. Bunlar, kurumsal karar ve strateji kararları olarak ele alınmaktadır. Okul yöneticisinin, okulun çevresi, okul ve eğitimsel programlara ilişkin vermesi gereken birçok karar türü vardır. Bunlar, müfredata ait politika veya plan kararlarıdır. Diğer bir deyişle, personele ait kararlar, giderlere ait kararlar, planlama kararları vb. gibi eğitim yönetiminin içeriğindeki kararlar, kurumsal kararlardır.

Kurumsal kararlar verildikten sonra, liderin görevi de, bu kararları uygulamaya koymaktır. Klasik yöntemde lider, konumundan yararlanarak bunları uygulamaya koyardı. Strateji kararları, kurumsal kararların nasıl uygulanacağına ilişkin alınacak kararlardır. Bu nedenle, uygulama bakımından son derece önemlidir (Campbell vd., 1983; s:109).

### **Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar:**

Üçüncü alt problem, "karar verme sürecinde aşamalar nelerdir," biçiminde ifade edilmişti.

Karar verme bir süreç olduğu için, bu süreç içinde bazı aşamaların olması beklenir. Karar sürecinin izlediği aşamalar çeşitli biçimlerde ifade edilmiştir. Nicolaidis, bu dört aşamayı şöyle ifade etmektedir:

- 1) Örgütte herhangi bir sorunun olduğu hissedildiğinde, sorunun çözümüne ait bir öneride bulunulur,
- 2) Bu öneri sözkonusu olabilecek başka önerilerle birlikte ele alınır. Aynı zamanda bu öneriler birbiriyle çatışabilir,
- 3) Bu aşamada öneriler hakkında bir görüş birliğine varılarak birkaç çözüm önerisi kalır,
- 4) Son aşamada da farklı çözüm önerileri savunan gruplar arasında uzlaşma sağlanarak, bir çözüm yolunda karar verilir.

Kararın alındığı son aşamaya ulaşıncaya kadar, her aşamada sorun yeni baştan ele alınır. Bu arada her birey veya grubun görüşleri alınır, ilgili bilgiler toplanır ve sonunda seçenekler biraraya getirilip değerlendirilir.

Gore, yaptığı 33 örnek olay araştırmasına dayanarak, karar verme sürecini aşağıdaki dört aşamada ifade etmiştir:

- 1) Algılama : Bu ilk adımda örgütün herhangi bir alt sisteminde bir değişiklik yapılması veya bir başka ifade ile bir sorunla karşılaşılması gündeme gelmektedir. Böyle bir durumda örgüt, yapılacak değişiklik için dış güçlerden destek arar.

2) Yorumlama : Bu aşamada amaçlar belirlenir, daha sonra bulunacak çözüm önerileri bu amaçlara göre formüle edilir.

3) Güç kazanmak için çarpışma : Bu aşamada seçilen çözüm yolunun dış güçler tarafından desteklenmesi için dış güçlerle görüşmeye geçilir. Yapılan örnek olay araştırması en güç aşamanın bu olduğunu göstermiştir.

4) Kesin karar : Bu son aşamada, örgüte ve bulunduğu ortama uygun olmakla beraber uygulama sırasında, kaynak bakımından sorun oluşturmayacak bir karara varılır (Onaran, 1971 ;s:80-81).

Griffiths'e göre ise, yönetimin temel süreci olan karar verme şu aşamalardan oluşmaktadır.

- 1) Problemin ifade edilmesi ve sınırlandırılması,
- 2) Problemin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi,
- 3) Çözümleri değerlendirecek ölçütlerin belirlenmesi,
- 4) Bilginin toplanması,
- 5) Düşünülen çözümün formüle edilmesi, seçilmesi ve test edilmesi,
- 6) Seçilen çözümün uygulamaya konması,
  - a) Çözümün programlanması,
  - b) Programdaki etkinliklerin kontrol edilmesi,
  - c) Sonucun ve sürecin değerlendirilmesi" (Aydın, 1991; s:12).

Karar sürecinin izlediği aşamalar, birçok yazar tarafından çeşitli biçimlerde ele alınmakla birlikte, çoğunun birçok ortak yanları bulunmaktadır. Çoğunluk tarafından kabul edilen aşamalar ve bu sürede gerçekleşen eylemler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

**1) Sorunun anlaşılması:** Örgüt amacına ulaşmak konusunda, herhangi bir şekilde bir engelle karşılaşıyorsa, sorun var demektir. Aslında karar sürecini gerektiren etkenler de, amaca ulaşmak konusunda her hangi bir engelin çıkması ile aynı şeydir.



Karar sürecinin amaçlı ve ussal olabilmesi için problemin net bir biçimde anlaşılması ve tanımlanması gereklidir. Yönetici, zamanı gelmemiş ve başka birimlere ait olan kararlara dikkat edebildiği ölçüde başarılıdır. Sorunun anlaşılması, kararı yönlendirecek amacın öğelerini sağlar. Zaten sorun, anlaşılıp ifade edilmezse üzerinde bilimsel bir araştırma da yapılamaz (Bursalıoğlu, 1982; s:122).

Öncelikle "Sorun Nedir?" sorusunun yanıtı bulunmalıdır. Bu yapılmadan karar vermenin ve karar verme tekniklerinin pek bir önemi olmaz. Herhangi bir konuda gereksinim duyulmadan karar alma işlemine geçilemez. Aynı zamanda sadece sorunun ne olduğunu bilmek yeterli değildir. Bunun yanısıra sorunun büyüklüğü, içeriği ve etki alanı belirlenmelidir. Aksi halde sorunu çözmede ve karar vermede büyük yanlışlar olabilir (Özalp, tarihsiz; s:92).

İyi bir karar, herşeyden önce karar verilmesini gerektiren faktörlerin zamanında ve doğru biçimde anlaşılması sonucudur. Yönetici, sorunlar ve gerçekler yumağından temel ve yan sorunları seçer ve temel sorunları çözme yoluna giderken yan sorunları da ihmal etmez. Çünkü temel sorun, yan sorunlarla yakından ilgilidir.

Örgütün belirlenmiş amaçları, karar verme sürecinde sorunların saptanmasında önemli bir ölçüt rolü oynar. Bu nedenle, amaçlar ile araçlar arasındaki farkın anlaşılmasında yarar vardır. Para-insan ilişkisi bu konuya örnek olsun diye incelenirse: insanın amacı yaşamak için gereksinimlerini karşılamaktır. Yaşamak amaç, para kazanmak ise araç olmaktadır. Para kazanmak amacı için iş bulup çalışmak ise bu örnekte araçtır. Görüldüğü gibi para hem amaç hem de araç rolü üstlenmiştir (Massie, tarihsiz; s:54).

## **2) Soruna ilişkin bilgi toplanması ve bu açıdan değerlendirilmesi:**

Karar alma aşamasında, soruna ait doğru bilginin toplanması son derece önemlidir. Çünkü toplanan bilginin niteliği, kararın da niteliğini etkiler. Üst birimlere gelen bilginin çoğu, üstler tarafından sağlanır. Bunun için örgütlerde, kararların akımını

sağlayacak, ana kanal oluşturulmuş olmalıdır. Zaten kusursuz bir örgüt olabilmek için, kusursuz bir iletişim ağı kurulmuş olmalıdır.

Karar vermek durumunda olan bireyler, kararın verilebilmesi için gerekli ve yeterli bilgiye sahip değillerse, bu konuda uzman olan bireylere danışmalıdırlar. Yönetici bunu yapmakta hiçbir sakınca görmemeli ve son derece olağan karşılamalıdır (K. Tosun, 1984; s:180).

Ashında, her aşamada bilgi toplama işinin yapılması, formal örgütün varolmasının bir nedenidir. Örgütte, kararların alındığı birimlere sürekli bir doğru bilgi akışının sağlanması, örgütün yararınadır (Griffiths, 1959; s:103).

Doğru bilginin aktarılması, güvenilir bir sistemin yerleştirilmesi ile olanaklıdır. Çünkü alınacak kararın temelini bu bilgiler oluşturur. Edinilen bilgilerin değerlendirilmesi, ussal yollarla yapılmalıdır. Bir başka deyişle, yönetici veya uzmanlar, bilgileri değerlendirirken, önyargılarının etkisinde kalmamalıdır (Bursahoğlu, 1982; s:124).

**3) Olası çözüm yollarının değerlendirilmesi:** Bu aşamada olası çözüm yolları bulunurken, öncelikle çözüm yollarını değerlendirecek ölçütler belirlenmelidir. Ve bu nedenle de burası aşamaların belkide en önemli bölümünü oluşturmaktadır. Çünkü bazı ölçütler belirlenmedikçe, çözümün gerçekten örgütü amacına ulaştırıp ulaştıramadığına asla karar verilemez. Oysa yönetimin bütün amacı, örgütte belli amaçları gerçekleştirmektir. Bu nedenle, ölçütler hakkında bir karara varmak, asıl kararın alınmasından önce gelir (Griffiths, 1959 s:103).

Ölçütlerin belirlenmesinden sonra, sözkonusu olan seçeneklerden birden fazlası amaca uygun görülebilir. Ancak ilk aşamada görülen seçenekler hakkında bir karara varmak yanıltıcı olabilir. Bu nedenle seçenekler ayrı ayrı ve dikkatle değerlendirilmelidir. Burada genel ölçüt olarak, ussallık ön plana çıkmaktadır (Bursahoğlu, 1982; s:125).

Örgüt, amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli bir seçenekler arayışı içinde değildir. Bu duruma, daha önce belirtildiği gibi sadece örgütün performansında kabul edilenin altına düşüş görüldüğünde başvurulmakta ve sadece karşılaşılan problemin çözümü düşünülmektedir. Olası seçenekler değerlendirilirken, gerçek dünyada hırs ve belirsizliğin hakim olduğunu, örgütlerin, amaçlarının, teknolojilerinin ve çevrelerinin de karmaşıklaşması sonucunda, nedenler ve etkiler arasında bir bağlantı kurmak ve eylemlerin sonuçlarının tahmin edilebilmesinin son derece karmaşıklaştığı dikkate alınmalıdır (Owens, 1970; s:273).

Seçeneklerin değerlendirilmesi aşamasında, seçenekler ile sonuçlar arasındaki ilişki dikkate alındığında, üç olası koşul söz konusudur. Birincisi, belirlilik ortamında karar vermedir. Böyle bir ortamda karar veren kişi, bütün seçeneklerin olası sonuçları hakkında kesin bir fikre sahiptir. Çünkü, problem hakkında yeterince geniş bilgiye sahiptir. İkincisi ise, kararın belirsiz bir ortamda verilmesidir. Başka bir ifade ile karar verici, kararın sonucuna ait yeterince bilgiye sahip değildir. Bununla birlikte elinde, geçmişe ait deneyim ve kayıt da bulunmamaktadır. Üçüncü koşulda da risk ortamında karar verme zorunluluğu vardır. Karar verici, konuya ait bazı yetersiz bilgilere sahip olmakla birlikte, sonucu tahmin edebilecek durumda değildir (Can, 1992; s:232).

Seçenekler değerlendirilirken gözönünde bulundurulması gereken bir başka konu da, kararın, uygulanması aşamasında sorun çıkarmaması, yani uygulanacağı örgütün koşullarına uymasındır. Çünkü teorik düzeydeki bilgiler, uygulama aşamasında bazı sorunlar yaratabilir. Ayrıca, kararın uygulamada etkin olması ile birlikte ucuz olması da dikkate alınmalıdır.

Sonuç olarak, seçeneklerden bir tanesi diğerlerine oranla daha güçlü görünüyorsa, bu seçeneğin istenen ve istenmeyen yanları bir araya getirilerek, olumlu ve olumsuz etkileri karşılaştırılmalıdır. Elde edilen sonuçta olumlu yanlar daha fazla ise karar aşamasına gidilebilir, olumsuz yanları daha fazla ise kuşkusuz, seçenekten

vazgeçilir ve diğer seçenekler tekrar gözden geçirilir veya başka seçenekler arama yoluna gidilir (K. Tosun, 1984; s:180).

Ayrıca seçilecek olan çözümün, sadece sorunun olduğu dönemde değil, ileriye dönük uygulanabilirliğinin de olması önemlidir.

Özetle ifade edildiğinde, seçenekler üzerinde düşünülürken, şu sorulara yanıt aranmalıdır:

1. Karar belirlenen amaçlara ulaşmaya yardımcı oluyor mu?
2. Karar örgütün bütün olanaklarını kullanmaya olanak sağlıyor mu?
3. Karar en yüksek verimi sağlayabiliyor mu?
4. Karar verme harekete geçmek için yeterli olabiliyor mu?
5. Karar verme planlamaya yardımcı olabiliyor mu? (Özalp, tarihsiz; s:94).

**4) En iyi seçeneğin bulunması :** Büyük bir olasılıkla seçeneklerin değerlendirilmesi aşamasında sunulmuş olan özellikler dikkate alınarak ve yukarıda sorulan sorulara cevap verdiği düşünülen seçenek en uygun seçenek olacaktır. Bu aşama; bilimsel yaklaşım, geleceği öngörme, ussal davranış, neden-sonuç gibi somut olgular aracılığı ile gerçekleşir.

Seçeneklerden bir tanesinin seçilmesi işlemi, seçeneklerin değerlendirilmesinden sonra, üyeler arasında bir oylama yapılması, ortak bir görüşe varmak süreci ile veya yöneticinin tek başına bütün sorumluluğu üstlenmesi ile gerçekleşebilir. Ancak seçeneklerin "en iyisi" demekle, hem örgütün amacına ulaştırılması hem de bireylerin ilgilerinin dikkate alınması anlaşılmalıdır. Bu aşamada geçmiş deneyimlerden yararlanılması her ne kadar önerilebilmekte ise de, benzer durumlarda seçilen benzer seçeneklerin, farklı zaman, yer ve insan faktörüne bağlı olarak, farklı sonuçlar verebileceği unutulmamalıdır.

Her hangi bir seçeneğin seçilmesi sırasında, zaman etkeni de düşünülmelidir. Seçeneklerden bir tanesi bazı olumsuz yönlerine rağmen, diğerlerine göre daha çabuk

**5) Kararın uygulamaya konması:** Bu aşama, çoğu bilim adamına göre karar verme sürecinin dışında kalır. Ancak, kararın etkililiği daha önceki aşamalarla yakından ilişkili olduğu için, ayrı tutulabilmesi oldukça güçtür.

Karardan etkilenecek bireyler varsa, karar onlara derhal iletilmelidir. Bu iletişimin niteliği, kararın istenilen düzeyde uygulanması için büyük önem taşımaktadır. Çünkü iletişim kopukluğu sonucunda karar, uygulayacak bireyler tarafından tam olarak anlaşılamayabilir. Bu da, kararın uygulanmasında sorun çıkarabilir.

Uygulanacak karar, uygulayacak bireylerin katılımı ile alınmış ise sorun olmayabilir, ancak kararın uygulanması tepeden inme bir özellik taşıyorsa, karar ne kadar iyi olursa olsun, olumsuz sonuçlar alınabilir. Böyle bir durumda öncelikle bireylere, benimsetilme yoluna gidilmelidir (K. Tosun, 1984; s:181).

Tam bir iletişim sağlanıp, uygulanacak kararın ne olduğu anlatıldıktan ve karar benimsetildikten sonra, bireylerin kararı en iyi biçimde uygulayabilmeleri için, çeşitli güdüleme yolları bulunmalıdır (Can,1992; s:232). Bundan sonra yapılacak denetimler ise, daha sonraki kararlarda yöneticiye bir fikir verir.

Verilen karar uygulamaya konulduktan sonra, uygulama aşamasında duruma göre yeni bir yapı oluşturmak veya mevcut olan, eski yapıyı kullanmak söz konusu olabilir. Bu yapının kararın uygulanması açısından, örgütte geleceğe ait bazı etkileşim süreçleri sağlamaya yönelik olması gereklidir. Bir başka açıdan düşünüldüğünde, kararın uygulamaya konması, kararın proramlanması demektir. (Griffiths,1959 :s :108).

**6) Sonucun değerlendirilmesi:** Kararın uygulamaya konulduktan sonra ne kadar başarılı olduğunu denetlemek aynı zamanda bütün bir sürecin gözden geçirilmesi demektir. Bu aşamada önemli olan, kararın uygulanmasının sonucunda neler beklendiğinin netleşmiş olmasıdır. Karar, gereksinime yanıt verebildiği ölçüde başarılıdır. Bu da kararın sorunu nasıl çözdüğünün nesnel belirtisidir.

**6) Sonucun değerlendirilmesi:** Kararın uygulamaya konulduktan sonra ne kadar başarılı olduğunu denetlemek aynı zamanda bütün bir sürecin gözden geçirilmesi demektir. Bu aşamada önemli olan, kararın uygulanmasının sonucunda neler beklendiğinin netleşmiş olmasıdır. Karar, gereksinime yanıt verebildiği ölçüde başarılıdır. Bu da kararın sorunu nasıl çözdüğünün nesnel belirtisidir.

Değerlendirme yapılmadan kararın uygulanması sadece sorunun anlık olarak çözülme yoluna gidildiğini ve sadece soruna ilişkin birşeyler yapılmış olduğunu kanıtlar. Kararın sonucunun değerlendirilmesi yöneticilere deneyim edinmenin en güzel yolunu sunar. Değerlendirme aşamasında, süreç boyunca yapılmış olan hatalar daha somut görülebildiği için, söz konusu kararda geriye dönme olanağı olmasa bile, yönetici konumundaki bireylere benzer hataların tekrar edilmemesinde ışık tutar (Can, 1992; s:233).

Daha önce belirtildiği gibi karar verme aşamaları bilim adamlarınca çeşitli biçimlerde ele alınmıştır. Buraya bunlardan bazılarının alınmasında yarar görülmektedir. Simon'a göre, bu aşamalar, dört maddeden oluşmaktadır. Süreci özetleyici bir nitelik taşıyan bu aşamaları şöyle sıralayabiliriz:

1. Sorunla karşılaşılması ve bunun tanımlanması,
2. Olası çözüm yollarının aranması,
3. Sonuçların incelenerek bir tanesinin seçilmesi,
4. Seçilen çözüm yolunun uygulamaya konulması (Onaran, 1971; s:82).

F. Drucker'a göre karar aşamaları ise;

1. Problemin tanımlanması,
2. Problemin analiz edilmesi,
3. Olası çözümlerin bulunması,
4. En uygun seçeneğin seçilmesi,
5. Seçilen çözüm yolunun uygulamaya konulması,

biçiminde sıralanmıştır (Owens, 1987; s:271). Karar alınmasının gerekliliğinin hissedilmesinden uygulamaya geçilmesine kadar, bir çok aşamadan oluşan karar sürecinin sözkonusu olan bu aşamaları daha kapsamlı bir ifade ile şöyle sıralanabilir:

1. Çeşitli kanallar aracılığı ile bilgilerin sağlanması,
2. Kararı gerektiren bir durumun, kabul edilmesi ve sorunun anlaşılması,
3. Değişme sonucunda beklenen amaçların belirlenmesi,
4. Seçeneklerin belirlenmesi,
5. Her seçeneğin örgüt amaçları bakımından değerlendirilmesi,
6. Uygun seçeneğin belirlenmesi ile kararın verilmesi,
7. Sonuç kararın uygulamaya geçilmek üzere bireylere bildirilmesi,
8. Kararın uygulanması,
9. Uygulama sırasında denetim işinin yapılması,
- 10 .Değerlendirme sonucunun yazılı olarak ifade edilmesi (Kaya,1991;s: 96).

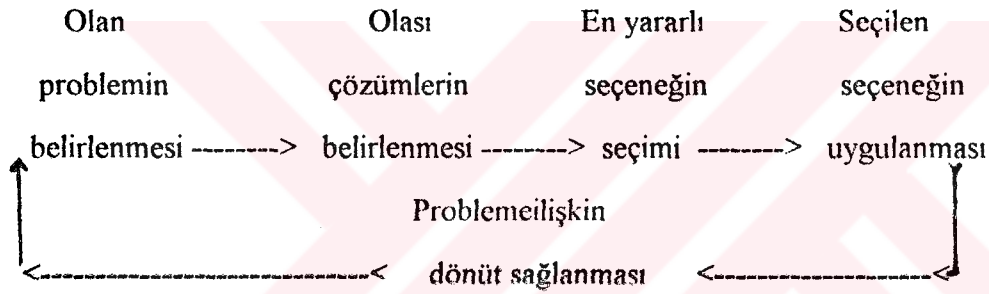
Mintzberg, karar verme durumunun ortaya çıkması ile başlayan ve eyleme dökülme ile sonuçlanan bu süreci şöyle ifade etmektedir:

DURUM ---> BİLGİ ---> SEÇENEK ---> SEÇME -->UYGULAMA--->EYLEM

ne ne ne ne sonuçta  
yapılabilir yapılmalı yapmaya eğilim yapılacağıın ne yapıldı  
var seçimi

(Mintzberg, 1979; s: 188).

Karar verme sürecindeki aşamalar, daha önce sözü edilenlere benzer biçimde, şöyle sunulabilir:



(Certo, 1983; s: 108).



### **Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar:**

Dördüncü alt problem, " karar verme teknikleri nelerdir ve karar verme sürecinde kullanılan modeller nelerdir, " biçiminde ifade edilmişti.

#### **Karar Verme Teknikleri Nelerdir:**

Günümüzde, örgütlerin giderek karmaşıklaşması sonucunda yöneticilerin de zaman zaman zor durumlarla karşı karşıya kalması ve karmaşık kararlar almak durumunda kalmaları söz konusu olmuştur. Yönetimin bilimsel koşullar dahilinde gerçekleşmesi, kararların olabildiğince ussal ve örgütün amaçlarına uygun biçimde alınabilmesi ise yine bu karmaşık şartlar altında gerçekleştirilmek durumunda olabilir. Bütün bu güçlüklerin kolaylıkla aşılabilmesi için, son yıllarda yönetim alanında, yeni gelişmelerin uygulandığı görülmektedir. Bu yeni gelişmeler, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracak modern yöntemlerdir. Bu gelişmeler, pozitif bilimlerdeki hızlı gelişmelerin, yönetim alanına uygulanması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu yöntemlerin uygulanması, verilen kararların gelecekteki sonuçlarına ait, birtakım gerçeğe yakın tahminlerin elde edilmesine yardımcı olmaktadır.

Ayrıca, modern tekniklerin uygulanması sonucunda elde edilen modellerin kullanılması, daha ussal kararların verilmesini sağlamakla birlikte bu kararların, karar veren kişilerin önsezilerinin ürünü olmasını bir ölçüde engellemektedir. Aynı zamanda, kararın uygulamaya konulmasından önce oluşturulan model üzerinde düşünülmesi, kararların, önceden daha ussal biçimde ele alınmasını sağladığı için, hata yapma olasılığını aza indirmektedir.

Kararların olabildiğince ussal ve amaca yönelik olabilmesi zorunluluğu, yöneticiler üzerinde belli bir baskı oluşturmaktadır. Bu nedenle, karmaşık kararlar

almak durumunda kalan bir yöneticinin, öncelikle bu karmaşık sorunun, basit bir modelini oluşturarak bu model üzerinde gereken değerlendirmesini yapması gereklidir.

Alınacak kararların, etkinlik ve verimlilik derecesinin, kararın verilmesi sırasında uygulanan yöntemin bilimselliğine büyük ölçüde bağlı olduğuna değinilmişti. Yöntemin bilimsel olması konusunda, öne sürülen koşullar, ana hatlarıyla şöyle sıralanabilir :

**1. Sorunun kesin bir biçimde saptanması :** Kararın alınmasını gerektiren durumdur. Öncelikle örgüt, amaçlarına ulaşma yolunda, herhangi bir sorunla karşılaştığını hissetmelidir. Bu aşamada sorunun, örgüt için anlamı, önemi ve içeriğinin ne olduğu konusunda tam bir bilgiye sahip olunamayabilir. Sorun hakkında bir inceleme yapılarak, bu bilgiler elde edilmelidir.

**2. Seçeneklerin belirlenmesi :** Sorun hakkında yeterince bilgi elde edildikten sonra, sorunun çözümü için seçeneklerin aranması gereklidir. Öncelikle seçim yapılabilmesini sağlayacak birçok seçenek bulunmalıdır. Bütün bu seçeneklerin sonuçları hakkında bir değerlendirme yapılması gereklidir. Bunun için de kararı vermek durumunda olan bireyler, seçenekler hakkında bilgilendirilmelidir. Her bir seçenek hakkında gözlem, deneyim ve araştırmanın yapılması ile sonuca ilişkin bazı yargılara varmak bilimsel bir davranış biçimidir. Çünkü, her bir seçeneğin farklı sonuçlarının olması kaçınılmazdır. Bu seçeneklerin sonuçlarını kestirebilmek için, bu aşamada her türlü bilimsel yöntemlerden yararlanılmalıdır. Bunun için matematiksel ifadeler de kullanılabilir.

**3. Seçeneklerden her birinin değerlendirilerek istenen ve istenmeyen sonuçlarının belirlenmesi :** Çeşitli yöntemlerin uygulanması sonucu elde edilen bilgilerle sorunun basit bir modelinin oluşturulması gereklidir. Böylece her bir seçeneğin, örgüt açısından olumlu ve olumsuz yönlerinin, kararı verecek kişiler tarafından kolaylıkla görülmesi sağlanır.

**4. Tercih listesinin yapılması :** Seçeneklerin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bilgilerin, örgüt açısından hangisinin daha üstün özelliklere sahip olduğu dikkate alınarak, bir öncelik sıralaması yapılmalıdır. Bu aşamada yönetici, yaratıcı gücünü kullanarak, geleceği öngörmeye çalışır. Deneyimlerinden ve gözlemlerinden yararlanarak, öncelikler sıralaması yapar.

**5. Her seçeneğin gerçekleşme olasılığı ile beklenen sonucuna ilişkin listenin yapılması :** Bu aşamada öncelik verilmiş olan seçenekler üzerinde son değerlendirmeler yapılır. Uygulamaya konduğunda karşılaşılabilecek durumlar yeniden gözden geçirilir. Böylece, uygulamanın etkililik ve verimlilik derecesi hakkında fikir verici değerler elde edilir.

Bütün bunların uygulanması sırasında örgüt bilgi edinme konusunda bazı güçlükler yaşayabilir. Sonuç hakkında bazı belirsizliklerle karşılaşan örgüt, sayısal yöntemler kullanarak olayların sonucunda meydana gelebilecek olasılıkları değerlendirmek sureti ile kararını verir ve olabildiğince bu eksikliğı gidermeye çalışır.

Bu tip bilimsel yöntemlerle ve modern tekniklerin kullanılmasıyla örgüt olabildiğince ussal ve önzezilerden uzak kararlara ulaşmış olacaktır (Tosun,1984,s:181) .

Burada yukarıda anılan modern yönetim teknikleri ayrı ayrı ele alınmaktadır. Tortop, bu teknikleri, dört grupta ifade etmiştir. Bunlar;

1. Amaçlara göre yönetim,
2. Yöneylem araştırması,
3. Sibernetik,
4. Sistem analizidir.

### **1. Amaçlara Göre Yönetim :**

Amaçlara göre yönetimde, örgütün amaçları, yöneticinin yapması gerekenleri belirlemektedir ve yöneticiye yön göstermektedir. Yöneticinin yapacağı bütün iş, örgütün gelişmesi için belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmek üzere katkılar

yapmak ve bu arada kendini geliştirmektir. Amaçlara göre yönetim de bir yandan, örgütün amaçları belirlenir, bu amaçlara en iyi biçimde ulaştıracak planlar yapılır, örgütteki bireylerin, bu amaçların gerçekleştirilmesi sırasında yapacakları işler belirlenir, yani işbölümü gerçekleştirilir. Öte yandan da, örgütteki bütün kaynakları en verimli biçimde kullanmak için çalışmalar yapılır ve başarılı biçimde bütün güçlerin eşgüdümlemesine çalışılır.

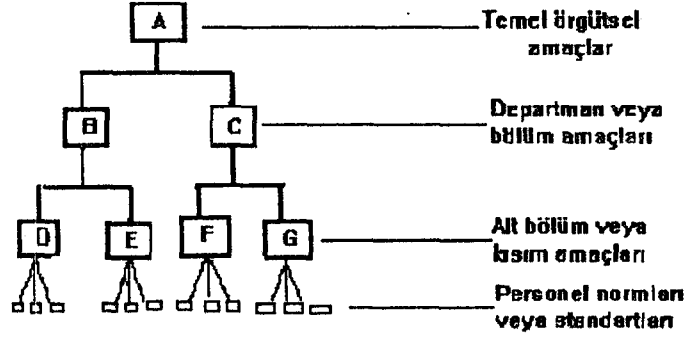
Amaçlara göre yönetimde, örgütün amaçlarının kesin olarak saptanması son derece önemlidir. Bu da örgütün amaçlar doğrultusunda konsantre olmasını sağlar ve zaman zaman da olsa amaçların dışına çıkılmasını önler. Bütün çalışmaların ve çabaların aynı yöne yönelmesini sağlar. Zaman içinde bireyler de yönetimin aşırı titizlik göstermesine gerek kalmadan, güçlerini örgütün amaçları doğrultusunda birleştirilmesi gerektiğini hissederler. Astların ve üstlerin işbirliğine yönelmeleri sayesinde, eksiksiz bir iletişimin sağlanabilmesi sonucunda, astların da zaman zaman görüşlerinin alınması olanaklı olur. Bu arada, bu teknik sayesinde yöneticinin, önemi ve otoritesi artar. Yönetici işgörenleri bu sayede kolayca denetleyebilir. Yönetici ortaya çıkan sorunlardan zamanında haberdar olur. İşgörenler arasında kimin ne kadar çok çalıştığı veya tembellik yaptığı görülebilir (Tortop, tarihsiz;s:240) .

#### **Amaçlara göre yönetimin süreci :**

Amaçlara göre yönetimin süreci, dört aşamada incelenebilir. Bunlar; amaçların belirlenmesi, etkinliklerin planlanması, kontrol ve başarının değerlendirilmesidir.

**a. Amaçların belirlenmesi :** Amaçlara göre yönetim tekniğinde, yukarıda da anıldığı gibi, amaçlar büyük bir işbölümü ile gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemde örgütteki her birimin hatta bireyin yapacağı işler vardır. Amaçlar yukarıdan aşağıya doğru bir dağılım göstermektedir. Şekil olarak bu dağılım şu biçimde ifade edilebilir :

**Örgütte Çeşitli Kademelerdeki Amaçların Yukarıdan  
Aşağıya Doğru Dağılımı**



Amaçlara yönelik yönetim biçiminde, amaçların belirlenmesinde dikkate alınması gereken önemli konular şöyle sıralanabilir :

1. Amaçlar, olabildiğince somut ve ölçülebilir sonuçlarla ifade edilmelidir,
2. Amaçlar, gerçeği yansıtmalıdır,
3. Amaçlar, mutlaka yazılı olarak açıklanmalıdır,
4. Amaçlar, karmaşık ifadelerle değil, basit ve anlaşılır biçimde ifade edilmelidir,
5. Her amacın gerçekleştirilebileceği belirli bir süre saptanmalıdır,
6. Belirli aralıklarla amaçlar, yeniden gözden geçirilerek, gerekli değişmelerin yapılması gereklidir,
7. Amaçların gerçekleştirilmesi için uygulanacak yöntem de, amaçlar saptanırken belirlenmelidir,
8. Amaçlara ne kadar ulaşılabildiğini değerlendirecek yöntem de, amaçların belirlenmesi sırasında belirlenmelidir,
9. Her alt amaç, bir üst amacın aracı olacak biçimde hazırlanmalıdır.

**b. Etkinliklerin Planlanması :** Örgütün temel amaçlarının belirlenmesinden sonra, örgütün içinde bulunduğu durum ve kaynaklara ilişkin verilerden yararlanarak, planlanan sonuçların alınmasına ilişkin eylemlerin gerçekleştirilmesine başlanır. Bu eylemler, amaçları önceden belirlenmiş her türlü birim için geçerlidir. Yani, her birim düzeyinde yapılacak işler planlanmalıdır. Belirlenen amaçların, oluşturulan bu plan dahilinde gerçekleştirilmeye çalışılması sonucunda, görev verilen birim veya bireylerden, sonuçta ne beklediği açıklanmalıdır. Bu aşamada, planlamaya ve uygulamaya ilişkin tüm kurallara uyulmalıdır.

**c. Otokontrol :** Amaçlara göre yönetim sisteminde yönetici ve birimler, kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu bildikleri için, zaman zaman yaptıkları işleri kontrol ederek ne kadar başarılı olduklarını görebilirler. Bu arada, eksikliklerinin neler ve nerelerde olduğunu görebilecekleri için bunları giderme olanağına da sahip olurlar.

Bu yöntemde bireyler, hangi koşullarda başarılı sayılabilecekleri konusunda bilgilendirildikleri sürece, hem daha fazla güdülenmiş olacaklar, hemde sürekli bir kontrol işleminin sonucunda, kendilerini yetiştirme çabasında olacaklardır.

**d. Başarı Değerlendirme :** Başarı durumunun değerlendirilmesi, üç farklı biçimde yapılabilir. Birincisi, önceden tesbit edilmiş belli bir zaman sonunda, bütün etkinliklerin gerçekleştirilmesinden sonra, bir sonuç değerlendirilmesinin yapılması biçimindedir. İkincisi, bir taraftan etkinlikler devam ederken, zaman zaman yapılan yüzyüze görüşmeler ile veya habersiz kontroller yaparak, değerlendirilmesidir. Üçüncüsü ise, görevli birim yada bireylerin, yaptıkları işleri belli zaman aralıklarında periyodik olarak yönetime sunmaları biçiminde yapılabilir.

Bu değerlendirme biçimlerinden, etkinliklerin devam ederken değerlendirmelerin yapılmasının, iyi yönlerinden birisi de olası hataların zamanında farkedilerek, önlenmesidir. Bu arada bireylerin işleri hakkındaki bilgi ve becerilerinin

ölçülmesi ve bilgilerini uygulamada ne kadar başarılı olabildikleri konusunda da bir fikir edinilebilir. (Eren, 1984; s:484).

Amaçlara göre yönetim tekniğinin yararlarından birisi de yetki devrini kolaylaştırmasıdır. Böylece, yönetimin sorumluluğunun, alt kademelere de aktarılması ile paylaşılmasını sağlar. Bir kuruluşun gerçek başarısının nedeni, yetkinin alt kademelere de aktarılmış olmasıdır. Yetki devri, yetkiyi devreden kişinin, alan kişiye geniş güveninin olmasını gerektirir. Yetkinin devredilmesi ile, yöneticinin örgütteki değişik konulara zaman ayırabilmesi için yükünün azaltılması sonucunu doğuracağından, daha etkili bir yönetimin olması söz konusu olacaktır. Ancak yetki ve sorumluluğun aynı oranda olması çok önemlidir.

Amaçlara göre yönetimde iletişimin tam olarak sağlanması gereklidir. Örgütteki tüm personel, örgütün amaçlarına ilişkin kararları zamanında ve eksiksiz öğrenmelidir. Bir birim, diğer birimlerle ilgili olaylardan, rakamlardan ve başarı sonuçlarından haberdar olarak, kendi birimleriyle olan ilgilerini bilmelidir. Anında ve düzenli olarak haberler yönetime ulaştırılmalıdır. Ancak bu haberler, değer yargılarından uzak olmalıdır.

#### **Amaçlara Göre Yönetimin Sakıncalı Yönleri:**

Amaçlara göre yönetimde, amaçların alt amaçlara ayrılması her birimin gerçekleştirmek durumunda olduğu bazı amaçların olması sonucunda, ayrı birimlerdeki bireyler, sırf kendilerine verilmiş görevleri gerçekleştirmek çabası ile örgütün asıl hedefi ile uyum içinde olmayan bazı davranışlar gösterebilirler. Çünkü bölüm, kısım ve kişisel amaçlar her zaman uyum içinde olmayabilir.

Bu tekniğin, değerlendirme yapıldığı sırada, belli aralıklarla raporların hazırlanması, yüzyüze görüşmeler yapılması ve sık kontrollerin yapılması, fazla zaman harcanmasına yol açabilir. Zamanın bu biçimde harcanması ise, etkinliğin azalmasına neden olur (Eren, 1984; s: 488).

## **2. Yöneylem Araştırması:**

Yöneylem araştırmasının tanımı konusunda değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan birkaç tanesine burada yer verilmiştir.

- Yöneylem araştırması, rakamlarla ifade edilmiş bilgilerdir.
- Yöneylem araştırması, içinde bulunulan olanaklardan en üst düzeyde bir yararlanma sağlamayı amaçlayan, tüm bilimsel ve teknik çalışmaları ifade eder.
- Yöneylem araştırması, karar verme süreci içinde karar organlarının mevcut tüm olanakları kullanarak, örgütte en yüksek verimi amaçlayan kararlara ulaşmak için, kantitatif esaslara dayanan tüm bilimsel çalışmaları ifade etmektedir (Esin, 1984; s:2).
- Yöneylem araştırması, yönetimin karmaşık sorunların çözümü için başvurduğu, bilimsel karar almayı sağlayan, her türlü bilimsel çalışma anlamına gelir.
- Yöneylem araştırması, karşılaşılan sorunu, matematik ve mantıksal araçlarla çözmeyi hedefleyen, uygulamalı bir karar kuramıdır (Tortop, tarihsiz;s:244).
- "Yöneylem araştırması, yönetimde belirli matematik tekniklerden yararlanan, madde ve insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan, bilgiyi sayılaştırarak rasyonel kararlar alınmasını kolaylaştıran, karar çözümlerinin karşılaştırılmasında yöneticiye optimum çözümü gösteren, büyük örgütlerin amaç-yapım kontroluna yarayan bir yöntemdir" (Bursalıoğlu, 1978; s:53) .

Yöneylem araştırmasının bir başka tanımı şöyle yapılmıştır. Yönetim sorunlarına uygulanan ilmi bir yöntemdir (Yozgat,1983; s:229).

Tanımlamalar konusunda farklı yaklaşımların olmasının yanısıra, yöneylem araştırmasının kullanılmasındaki amaç, hemen hemen tümünde aynıdır. Yöneylem araştırmasının asıl amacı, karar vermek durumunda olanların ussal ve etkili kararlar almasına yardımcı olmaktır. Bu araştırmanın işlevi,

- "(1) İnsan ve makine sistemlerinin yapısını ve davranışlarını inceleme ve
- (2) Bu sistemlerin amaç ve hedeflerine uygun yönetim ve kontrollerine ilişkin karar verme sorunlarını çözüme olarak iki grupta toplanabilir. (Esin, 1983; s:3).



Yinelemek gerekirse, yöneylem araştırmasının amacı, yapılan araştırmalar sonucunda aranan çözüme götürücü en ussal seçeneklerin saptanmasıdır. Yöneylem araştırmacısı, araştırmanın yapılıp raporların yazılmasının yanısıra, uygulama sırasında uygulayıcıları hatalar konusunda uyarmak durumundadır.

### **Yöneylem Araştırmasında Uygulanması Gereken Kurallar :**

- "1. Sorunun formüle edilmesi,
2. Matematiksel modeller oluşturulması,
3. Modelden çözüm elde edilmesi,
4. Model ve çözümün kanıtlanması,
5. Çözümün uygulanmasıdır "(Tortop, tarihsiz; s:245).

Yöneylem araştırmacısı, kararın alınmasına yardımcı olacak bilgileri araştırmakla görevli olduğu için, topladığı bilgileri yöneticiye sunar ve kararın alınmasına yardımcı olur. Sunduğu öneriler, yaptığı araştırmalara bağlıdır. Yöneylem araştırmacısı, elde ettiği ve sunduğu bilgilere, kendi değer yargılarını ve önsözlerini katmaz. Çünkü herşeye rağmen kararı alan yöneticinin kendisidir. Ancak, yöneticiye bazı eleştirilerde ve uyarılarda bulunabilir. Bu arada yönetici de, yöneylem araştırması yapılırken, araştırmacıya bazı eleştiri ve uyarılarda bulunabilir. Yöneylem araştırmasının bir örgütte uygulanması sırasında, örgütteki tüm uzman personelin araştırmacı ile işbirliği içinde olması beklenir (Tortop, tarihsiz; s:245).

Görüldüğu gibi yöneylem araştırması, uzmanların problemi incelemesinden sonra, sistemi ve sorunu basit biçimde ifade edecek bir model oluşturması ile devam etmektedir. Daha sonra da bu modelden bir çözüm yolu bulunup, modelin ve çözümün uygulanması aşamasına geçilir.

Matematiksel ifadeleri kullanırken yönetim, karar vermede genellikle şu sırayı izlemektedir :

"1. Hazırlanacak matematik model, hem kullanılacak aracın gereksinimlerini karşılamalı, hemde analiz edilecek yöntemin durumundaki önemli faktörleri yansıtmalıdır,

2. Olası hareket biçimlerinin, göreceli üstünlüklerini karşılaştırmak için kullanılacak bir ölçü olan kriter fonksiyonunu tanımlamalıdır,

3. Uygulanacağı somut durumu belirleyen modeldeki sayısal verilerin ampirik tahminleri elde edilmelidir,

4. Belirli parametre değerleri içinde, kriter fonksiyonlarını maksimize edecek hareket tarzını bulma yolunda, matematik işlemini devam ettirmelidir" (Yozgat, 1983; s:230).

Bir çok yöneylem araştırması tekniklerinin günümüze değin strateji ve politika sorunları yerine, daha çok işletme sorunlarını çözmekte başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu durum, bu tekniklerin üst yönetim basamaklarını doğrudan doğruya ilgilendirmediği anlamına gelmez. Etkinliği artırmadaki dikkati çeken başarılar yanısıra yöneylem araştırması araçları, üst kademe yöneticilerine iki temel biçimde yardımcı olurlar. Birincisi olan potansiyel yardım, tekniğin sorunlara bir sistem yaklaşımı ile girme konusunda verdiği istekliliktir. Bu yaklaşım, tüm alt sistemlerin veya kompleks bir bütün yaratmada kullanılan parçaların, birbiriyle ilişkisine ağırlık verir. Öteki yararı ise; seçilen tekniklerin ileriye planlama, gelecekteki başlıca projelerin planlanması ve kontrolü gibi üst kademe sorunlarının yerine getirilmesinde hemen kullanılabilir olmasıdır (Learned, Sproat , 1972; s:92 ).

### **3. Sibernetik:**

Örgütlerin zaman zaman oldukça karmaşık sorunlarla karşılaşması, ussal ve etkin kararlar almak zorunluluğunun da modern tekniklerin kullanılmasını gerektirdiğinden sözedilmişti. Sibernetik bunlardan birisidir.

Sibernetik, insanın fiziksel yükünün hafifletilmesinin yanısıra, düşünsel yükünün de makinalar aracılığı ile azaltılması anlamına gelmektedir (Tortop,tarihsiz;s.249).

"Sibernetik, enerjiye açık, fakat informasyon ve kontrole kapalı sistemlerin incelenmesidir. Bu disiplin temelde bir makinalar kuramı üzerine kurulmuştur. Fakat makinanın ne olduğundan çok, ne yaptığını inceler" (Bursalıoğlu,1978;s: 51).

Otto Walter Haselaff 'a göre, "sibernetik herşeyden önce, dinamik sistemlerin yapı ve bilgi alışverişi kuramıdır. Sonra da, bilgi ve bilgi kaynaklarını belirli amaçlara varmaya yarayacak şekle sokma tekniğidir."

Helmar Frank 'a göre, "sibernetik, bilgi ve bilgiye çevrilebilir sistemlerin teorisi ve tekniğidir" (Yozgat, 1983; s:233).

Sinernetikte önemli olan, söz konusu olan konular için, ne gibi bilgilerin toplanmasının yararlı olacağıın kararlarştırılmasıdır. Çünkü bunun iyi belirlenmemiş olması, sadece biraraya getirilmiş olan bilgi yığını ile uğraşmayı gerektirir. Sibernetiğin önemli yanları ise, yapılacak işlemlere makinanın yardımını sağlayarak, hız, güvenilirlik ve çok yönlü kullanımı getirmiş olmasıdır (Tortop, tarihsiz; s: 250).

Enformatik, yöneysel işlemlerin otomatikleşmesini ve böylece gecikmenin önlenmesini, ayrıca kararın belirli bilgilerin ışığında verilmesini sağlayarak, karar vericilerin tahminlerinin karara olan etkisini azaltır. Bütün bunlar da karardaki hata yapma olasılığını azaltır. Çünkü karar verme işleminde insan müdahalesi, olabildiğince aza indirilmiş ve objektif makinalara bırakılmıştır.

Bilgisayarlar, yöneticileri basit rutin işlerle uğraşmaktan kurtarıp, yükünün önemli ölçüde azalmasını sağlamıştır. Yöneticilerin, artık asıl karar vermeleri gereken konu, makinaların ne zaman ve hangi koşullarda devreye girmesi gerektiğini saptamaktır. Makineleşme veya otomasyon, iyi seçildiği ölçüde daima işlerin daha kısa zamanda yapılmasını, daha az personelin çalıştırılmasını, insan yorgunluğunun

azaltılmasını ve daha da önemlisi, yapılan çalışmaların yanlışsız olarak yapılmasını sağlamaktadır.

Bütün bu yararlarına rağmen iş durumu az olan bir örgütte, makina ve otomasyona gitmek, düşündürücüdür. Maliyet ve fayda analizinin yapılmasından sonra, örgütün iş durumuna ve büyüklüğüne göre, gerekli ve uygun makinaların seçimine gidilebilir (Tortop, tarihsiz ;s: 256).

"Örgüt ve yönetim açısında ele alındığında, sibernetiğin iki önemli katkısı vardır. Birincisi, en değişik sistem türlerini bile tanımlamak için, tek bir kavramlar dizisi kullanılmasıdır. İkincisi ise, karmaşıklık niteliği ihmal edilemeyecek kadar önemli olan sistemlerin, bilimsel incelenmesi için bir yöntem olmasıdır" (Bursalıoğlu, 1978 ; s: 53).

Sibernetik kavramında, belirli bir amaca yönelik olarak, otomatik işleyiş söz konusudur. Bu nedenle, sibernetikte öğrenme ve uyum davranışlarının olmasından söz edilemez (Bursalıoğlu, 1978; s: 53).

#### **4.Sistem Analizi:**

Modern örgüt kuramı, örgütü bir bütün olarak ele almaktadır. Sistem ise, ortak bir amaç için birlikte çalışan parçaların, birbirini tamamlayan topluluğudur. Her sistemin ortak yönü, yapıları ne olursa olsun, uzmanlaşmış parçalar topluluğunun, ortak bir amaç için girişimde bulunmasıdır. Analiz ise, sistemdeki parçaların veya öğelerin belirlenip, bunlar arasındaki ilişkinin incelenmesi, yöntemlerin ve tekniklerin değerlendirilmesidir.

Sistem modelinde örgüt, örgütün amaçlarına ulaşmak için, aralarında birtakım ilişkiler olan, sosyal sistem biçiminde bütünleşmiş insan, malzeme, makina ve diğer kaynakların bileşimi olarak tanımlanabilir (Yozgat, 1983; s:221). Sistem analizi, bir sorunun çözülmesi için karara varılmasında, elde bulunan tüm seçeneklerin örgüt açısından sağlayacağı yararları ve sonuçta elde edilecek her türlü çıktıyı, inceleme ve değerlendirmeye yardımcı olur. Sistem analizi karar veren kişiye, özellikle yönetici tek

başına sezgilerine, yargılarına ve önceki deneyimlerine dayanarak karar vermek durumunda ise, büyük ölçüde bilimsel katkı sağlar.

### **Sistem Analizi Süreci:**

Sistem analizi, karar vermeyi gerektiren sorunla ilgili tüm öğeleri ortaya çıkaran, bilimsel bir süreç veya metodolojidir. Bu süreç şu aşamalardan oluşur.

1. Belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere alınması gereken, karar için öne sürülen seçeneklerin incelenmesi ve karşılaştırılması,
2. Herbir seçeneğin, maliyet ve faydasının karşılaştırılması,
3. Risk oluşturan konuların açıklanması.

Birinci aşamada, sorunun çözümü için bazı seçenekler aranır ve bunların tümü ayrı ayrı ele alınarak karşılaştırılır. Yine de, elde edilen seçenekler, sorunun çözümü için yeterince ussal değilse, yeni seçeneklerin aranması ve aynı işlemin yeniden yapılması gereklidir. Ancak bulunan seçenekler, yeterli bir çözüm sunuyorsa, ikinci aşamada bunların örgüt açısından, maliyetinin ve faydasının ne olacağı dikkate alınmalıdır. İkinci aşama herhangi bir seçeneğin seçilmesinde önemli bir yer tutmalıdır. Bundan sonra da bu seçeneğin seçilmesi ile birlikte, risk oluşturabilecek konuların tartışılarak, açıklanmasında yarar vardır. Seçeneklerden bir tanesi seçilmeden önce, "örgütün ve geliştirilen sistemin amacı nedir ve bu seçenek onlara ne kadar uyum göstermektedir" sorusu gündemde olmalıdır (Cleland ve King, 1983; s:89).

Önemli bir başka konu da, ne tür kararlara sistem analizi yönteminin uygulanması gerektiğidir. Acaba bütün kararlar bu yöntemle çözülmeli midir? Hiç kuşkusuz sistem analizi yöntemi ile kararın verilmesi, oldukça fazla zamanın harcanmasını gerektirir. Örgüt ise, bazı durumlarda kararı hemen alıp, uygulamaya koymak zorundadır. Rutin, sürekli alınan kararlarda ve süre bakımından sınırlı olan kararlarda başka yöntemlerin uygulanmasında yarar vardır. Ancak örgütün stratejik kararlarının alınmasında, sistem analizi yöntemi uygulanmalıdır.

Sistem analizi yapan kişinin sorunların çözümünde genellikle matematik ve mantığı kullanmasına rağmen, sistem analizi ve yüksek matematik arasında önemli bir bağ yoktur. Karmaşık sorunlar da, genellikle basit matematik yöntemleriyle analiz edilir ve çözülür.

Sistem analizcisi, karar konusunda bazı durumlarda kararı veren bireyden daha etkili yargılarda bulunabilir ( Cleland ve King, 1983; s:102).

Bursalıoğlu, bütün bu tekniklerin yanısıra, bir de informasyon kuramından söz etmiştir.

### **İnformasyon Kuramı:**

İnformasyon, çoğu zaman bilgi ile aynı anlamda kullanılmıştır. Ancak, burada kullanılan anlamıyla informasyon, bilinenden çok bilinmeyene ve bilinmeyeni açıklamaya yönelik bir kavramdır. Bu kuramda informasyon kavramı, ölçülebilir niteliktedir. Bu ölçü haberin, vericiden alıcıya gelinceye kadar, ne kadar değişmeye uğradığını ölçmektedir. Ancak iletişim mekanizmasını tümünden mekanik kabul eden bu kavram, süreçteki davranış yönlerini dikkate almamıştır. Bu nedenle, yönetimde bu kuramdan yararlanılırken, iletişim sürecindeki davranış yönünü dikkate almak gereklidir.

İnformasyon kuramının bulunmasından sonra, iletişim sürecine bir açıklık getirilmiştir. Böylece de karar ve kontrol süreçlerinin etkisi artmıştır. Ayrıca bu kuram yoluyla, etkili bir geri besleme sistemi oluşturulmuştur (Bursalıoğlu, 1978; s:49).

Karar verme sürecinde kullanılan tekniklerden birisi de oyun kuramıdır.

### **Oyun Kuramı :**

Oyunlar kuramı, ekonomik etkinliklere ilişkin en iyi kararın verilebilmesi için, geliştirilmiş matematiksel bir yaklaşımdır. Bu etkinliklerde birden fazla karar verici kendi avantajlarını en iyi duruma getirecek biçimde karar vermek zorundadırlar. Bir soruna oyunlar kuramının uygulanabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gereklidir

:

- "1. Oyuna katılanlar (oyuncu veya örgütler) sonlu sayıdadır.
2. Oyuna katılan örgütlerin kullanabileceği stratejik sayılar da sonludur.
3. Her oyuncu veya örgüt kendisi ve rakibi için olası stratejilerin neler olduğunu bilmekle beraber, rakibinin hangi stratejiyi kullanacağını bilmemektedir.
4. Oyuncular hangi stratejiyi seçerlerse seçsinler, her birinin kar veya zararı sınırlıdır.
5. Oyuncuların kazançları kendilerinin verecekleri karar kadar rakiplerinin kullanacağı stratejiye bağlıdır.
6. Bütün bu olası davranışlar, hesap edilebilir nitelikte olmalıdır.

İşte bütün bu koşulların gerçekleştiği duruma "oyun" denir" (Esin, 1984; s:308). Bu kurama göre karar vermek durumunda olan örgüt veya bireyler, kazançlarını çoğaltıp zararlarını en aza indirmek durumundadır. Bunun için de, en etkili kararı vermek durumundadır. Bu durum rakip örgüt için de geçerlidir. Bu kuram pratik planlamadan çok, stratejik planlama için bilimsel bir yöntemdir (Bursalıoğlu, 1978; s:55).

Oyun kuramı dışında, pozitif bilimlerde kullanılan tekniklerden bir çoğu, yönetim alanına uygulanmaktadır. Bunlardan birkaç tanesi şöyle sıralanabilir :

**Olasılık Kuramı :** Bu önemli istatistiksel kuram, belli şeylerin, tahmin edildiği yapıya uygun olarak gerçekleşebileceği deneyimine dayanmaktadır.

**Kuyruk veya sıra bekleme kuramı :** Bu kuram, kuyruk beklemenin maliyeti ile, hizmetlerin arttırılması sonucu kuyruk beklemeyi önlemenin maliyetini dengelemek için matematiksel teknikleri kullanır.

**Doğrusal Programlama :** Bu teknik yönetime en başarılı biçimde uygulanan tekniklerden birisidir. Burada önemli olan, eldeki sınırlı kaynakların optimum bileşimi ile, amaçlara en iyi biçimde ulaşmayı hedefler.

**Servo Kuramı :** Yönetime önemli katkıları olan tekniklerden birisidir. Geri besleme yoluyla örgütün zaman zaman amaçlarından uzaklaşma veya çıktıdaki bazı

hataların, matematiksel modellerle belirlenip düzeltilmesini sağlar ( Koontz ve O' donnell, 1964; s:152).

### **Örgütlerde Karar Verme Modelleri:**

Örgütlerin zaman zaman karmaşık sorunlarla karşılaştıklarından ve insan zihninin yeteneklerinin sınırlı olması nedeniyle bireylerin bu karmaşık sorunların basit bir modelini oluşturarak çözüme yoluna gittiklerinden söz edilmişti. Buraya kadar, bu modelleri oluştururken kullanılan tekniklerin neler olduğuna yer verildi. Şimdi de modeller üzerinde durulacaktır.

Modeller, karmaşık sorunların temel özelliklerini içerir. Klasik "iktisadi-ussal" insan modelinde kararlar, optimal kararlardır. Bir başka deyişle kararı veren, eldeki bütün seçenekleri ve sonuçlarını bilir, kararda risk olmaz. Ancak "doyurucu" kararda elde sadece doyurucu seçenekler bulunur ve bunlardan bir tanesi seçilir. Bu modelde karar veren insanın ussallığı sınırlıdır. Onaran, "mutlak" ve sınırlı ussal davranış arasındaki ayrımı şu örnekle açıklamaktadır: "Bir saman yığnında bir dikiş iğnesi arayan mutlak ussal insan,bütün yığını arar.Bulduğu bütün iğneleri dener. Hangisi daha uygunsa onu kullanır. Oysa sınırlı ussal davranan insan bir iğne bulunca onu dener, işine geliyorsa onu kullanır, gelmezse başka bir tane arar" (Onaran, 1971; s:56). Karar verme davranışında da, mutlak ussal davranan birey, karşılaştığı sorunu çözmek için oluşturduğu modele uyan seçenekler arar. Bütün seçenekleri sonuçları bakımından ve soruna ne kadar yanıtverdiği bakımından değerlendirir. Sonuçta, modele en iyi uyan seçeneği seçer. Ancak, sınırlı ussal davranan birey, modeli oluşturduktan sonra, bu modele uyduğunu düşündüğü seçenekleri hemen dener ve modele uyduğunu düşündüğü seçeneği bulunca aramaktan vaz geçer.

Simon' un geliştirdiği yönetsel insan modeli, sınırlı ussal davranışa uymaktadır. Yönetsel insan da karşılaştığı sorunun önce basit bir modelini yapar. Daha sonra bu modele uygun olan seçeneği arar. Sonuçta, modele uygun bulduğu seçeneği seçer. Kararında, kendi değer yargıları, güdüler, inançları da etkili olur. Aynı zamanda



örgütte üyelerinin kararlarında çeşitli biçimlerde etkili olur. Simon'a göre, bireyler, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsedikten sonra, kararlarına örgütün değerlerinin yansımaları kaçınılmazdır.

### **Uyarlayıcı Ussal Karar Verme Modeli:**

Cyert ve March, yönetimde ussal karar verme modelini oluştururken, şu varsayımları öne sürmüşlerdir:

1. Örgütte geleceği öngörmeye yönelik hazır bir tercih listesi vardır,
2. Eldeki seçeneklere ve bunların sonuçlarına ilişkin bilgi toplama yöntemi vardır,
3. Örgüt karar verirken, tercih listesine bağlı olarak kazancını en yüksek düzeye çıkaracak seçeneği seçer.

Bu modelde örgüt, doyurucu bir sonuç elde etmek için, sınırlı ussal davranış göstermektedir. Ayrıca bu modelde örgüt, kendini çevreye uyarlayabilen açık bir sistemdir. Açık sistemin uyarlayıcı davranışı şöyle açıklanabilir: Örgütler, iletişim ağları sayesinde geçmişteki davranışlarından ve çevredeki izlenimleri ile ilgili bilgiler edinirler. Bu bilgiler örgütlerin, kendilerini çevreye uyarlamalarına yardımcı olur ve yön gösterir.

Örgüt, kuruluşundan sonra, kuşkusuz bazı problemlerle karşılaşır. Benzer problemlerle karşılaşmış çözmeyi başardıkça, davranışlarını ayarlayıcı programlar yapar. Alınan dönüte bağlı olarak bazı değişimler yapılması beklenir. Bu arada, örgütte kişisel ilişkilerin temelinde yatan toplumsal psikolojik etkenler örgüt üyelerin bir arada tutan değerlerdir. Bunların zedelenmemesine dikkat edilmelidir.

### **Toplumbilimsel Model:**

Thompson ve Tuden örgütlerde verilen kararları dört ana gruba ayırmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilir :

1. Karar vermek durumunda olan bireyler, hangi seçeneğin seçileceği ve sonuçlarının neler olabileceği konusunda hemfikir olabilirler. Bu durumda, basit bir modelle karara varılabilir.

2. Kararı alan bireyler, seçenek konusunda hemfikir olmakla birlikte, bu seçeneğin ne gibi sonuçlarının olacağı konusunda aynı fikirde olmayabilirler. Bu durumda karar, katılanların yargılarına dayanılarak verilecektir.

3. Bir de üyeler, seçeneklerin ne gibi sonuçları olabileceği konusunda aynı görüşü paylaşabilirler fakat, hangi seçeneğin seçileceği konusunda anlayamayabilirler. Bu durumda da bir uzlaşma yolu aranır.

4. Her iki konuda da anlaşılabilir. Bu durumda, kendini kabul ettirmiş bir lider, uzlaşma yolu bulabilir veya bu sorun bir kenara bırakılır.

Ancak örgütlerin karşılaştığı kararlar, her zaman bu türden kararlar olmayabilir. Sonra örgütlerde, herhangi bir kararı verecek olan grup, kendiliğinden oluşamaz. Ayrıca kuvvet gruplarının eşit olmayışı ve iletişimin tam olarak sağlanamayışı buna engel olur. Bu nedenle, bu model için bir genelleme yapılmıştır. Yönetim, örgütte karar verme sürecini düzenleme görevi yaparak, karar türlerine göre ayrı stratejiler ve ayrı birimler oluşturarak karar verme işini kolaylaştırabilir. Ayrıca bu model de örgütlerin çevre ile ilişkisi son derece önemlidir.

### **Cözümleyici Model:**

Snyder karar verenlerin seçimini etkileyen üç etkene bu modelde yer vermiştir. Bunlar, (1) yetki alanları, (2) iletişim ve bilgi toplama (3) güdülenme, olarak gruplandırılabilir.

Bu modelde karar verenlerin yetkilerini, sadece örgütteki biçimsel kurallar değil, birey ya da grupların, ilişkileriyle yerleşmiş olan bazı davranış kalıpları da belirler. Bunun yanı sıra, bireyler, örgütteki rollerini kendi değerlerine ve geçmişteki deneyimlerine göre algılayacaklardır. Bir başka deyişle bireyin davranışını kendisine verilmiş uzmanlık görevleri ve örgüt içindeki yeri olduğu kadar, kendisinin ve öteki üyelerin hareketleri hakkında edindiği beklentiler de etkilemektedir. Bireylerin örgütteki rollerini algılayış biçimleri ve beklentileri bir başka bölümde açıklanmıştır.

### **Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar:**

Beşinci alt problem, "yönetici ve astlar karar verme davranışında nasıl rol oynarlar," biçiminde idi.

Örgüt ortamında alınan kararlar, sadece kararları alan kişilerle ilişkili değildir. Ayrıca, kararlara katılma konusunda görüldüğü gibi, kararların alınması sadece yöneticilere ait bir görev değildir. Örgütlerde kararların, yöneticiler ve astlar tarafından paylaşıldığı da görülmektedir. Ancak bu durum genellikle örgütün yapısı ile yakından ilişkilidir.

Yetki ve karar verme birbiriyle çok yakından ilişkili kavramlardır. Aynı zamanda yetki kararın verilmesi ve uygulanmasını sağlayıcıdır. Üst birimlerce alınan ve alt birimlerdekilerce kabul edilen bir kararın uygulamaya konulması, kararı veren kişilere yetki kazandırdığı gibi, bu yetki kabul edilmiş olur. Bir başka deyişle, üst birimlerdeki yöneticiler, başkalarının hareket ve davranışlarının öncüsü olan kararları alabilme gücüne sahip olurlar. Kararların alınması ve uygulanması bakımından düşünüldüğünde yetki, biri ast diğeri üst olan iki birey arasındaki güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst konumunda olan yöneticiler, kendilerinin aldığı kararların uygulanma biçimlerine bağlı olarak olumlu veya olumsuz davranışlarda bulunabilme gücüne sahiptirler. Yani ödüller veya cezalar olarak tanımlayabileceğimiz bu yaptırımları kullanabilirler. Buna karşılık, alt birimlerdeki bireylerde, amirlerine karşı, işlerini yavaşlatma, kendilerine iletilen kararları kasıtlı olarak yanlış yorumlama gibi sahip oldukları araçları kullanırlar. Bunun sonucunda da, yönetim tarafından kararlarda düşünceleri dikkate alınmayan astlar, üst kademelere istedikler bazı şeyleri kabul ettirebilirler. Bu durum bir anlamda, astların sahip oldukları yetkiyi göstermektedir.

Üst birimlerde görev yapan bireyler, aldıkları kararları, sahip oldukları yetkiye dayanarak alırlar. Ancak örgütle resmi olarak ilişkisi olmayan, farklı düzeylerde

yetkilere sahip olan kuruluşlar, yöneticilerin kararlarına dolaylı olarak etkide bulunurlar. Bu etkiler karar vermede temel unsur değildir.

Yöneticilerin buldukları yerdeki yetkiye dayanarak verdikleri kararların, bu yetkiden kaynaklanan bir avantajı vardır. Bir başka deyişle, bu tip kararlar daha kolay benimsenir ve daha çabuk uygulamaya konulur. Çünkü bu kararlar, yetki sahibi bir kimse tarafından verilmiştir. Ayrıca bu kararların, örgütün ilkelerine uygun olup olmadığı konusunda pek az kuşku duyulur ve kısa zamanda değişiklik düşünülmediği için sürekli bir uygulama sağlar. Bunun nedeni ise astların, bu kararları, üstlerinin ussal olduklarına inanmaları ve daha ussal davranacaklarını düşündükleri için kabul etmeleridir.

Örgüt ortamında kararlarda söz sahibi olmak isteyen astların, aynı zamanda, örgüte ilişkin edinmek istedikleri bazı bilgiler vardır. Astların bazı kararlar alabilmek için gereksinim duyduğu bilgi alanları şunlardır :

1. Örgütün bütününe ilişkin yönetsel felsefeye ve politikaya ait bilgiler,
2. İş usullerine kural ve yönetmeliklerine ait bilgiler,
3. İşin gereklerine, astların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgüt içerisindeki yerlerine ilişkin bilgiler,
4. Amirin veya üstün gözünde nerede olduklarını bilmeye ve örgüt içindeki oynadıkları roller (yaptıkları işler) bakımından üstlerinin düşünce ve görüşlerine ait bilgiler,
5. Astların bilgi, yetenek ve tecrübelerinin uygulanmasını etkileyecek olan, yöntem , usul, teknoloji ve diğer örgütsel değişimler ve yeniliklere ilişkin önceden verilecek bilgiler (Eren, 1984; s:322).

Bütün bu avantajların yanısıra sahip oldukları yetkiye dayanarak yöneticiler tarafından verilen bu kararların, örgüt açısından bazı dezavantajları da vardır. Bunları şöyle sıralamak olanaklıdır :

1. Uygulanma süresi bakımından, gereğinden fazla uygulanması söz konusu olabileceği gibi bunların üzerinde fazla eleştirel davranılamayabilir.

2. Aşırı otoriter uygulama sonuçları doğurabilir.

3. Kararın verileceği aşamada diğer seçenekler üzerinde yeterince durulmasını engelleyebilir.

4. Ve karar, yetki sahibi olmasına rağmen sorun hakkında yeterince bilgisi olmayan bir kişi tarafından verilmek durumunda olabilir (Baykal,1981; s:244).

Üstlerin davranışları, astların saygınlığını ve kararları kolaylıkla kabullenmelerini sağlıyorsa, yöneticiler yönetme yetkisine sahiptir demektir. Üst yönetici astlar üzerinde kabullenilir bir yetki sahibi olmak istiyorsa, şu özelliklere ve davranışlara dikkat etmelidir :

1. Üst, verdiği kararlarda yasalara, örgüt hiyerarşisine, örgüt içi yönetmeliklere saygılı olmayı bilmeli ve davranışları bunu astlara yansıtmalıdır.

2. Üst, vereceği kararlarda, astların bağlılık gösterdiği töresel ölçütlere aykırı davranmamaya dikkat etmelidir.

3. Üst, özgür işçöenlere işlerin yapılması, gerekli kararların alınması ve sorunların çözümlenmesi açısından görüş ve düşüncelerini açıklamalarına olanak vermeli ve bunları kesinlikle değerlendirmelidir.

4. Üst, sorumluluğunu üstlendiği yönetsel alanda gerekli uzmanlık bilgilerine sahip olmalı, yeni bilimsel değişme ve yeniliklere açık olmalıdır. Astlarının ortalama bilgi seviyelerinin üzerinde ve kendi alanlarında uzmanlık bilgilerine sahip olan üstler, astları üzerinde güven duyguları yaratacaklardır ki bu da verilen kararların güvenilirliğini artıracığından, uygulamada sorun yaratmaz.

5. Üst, kendisinin önemli bir kişi olduğunu ve herşeyi bildiğini ima edecek tavırlar sergilememelidir. "Görüşmelerimiz sonucu aldığımız şu kararı uygulayalım" biçiminde davranarak kararını uygulatabilir.

6. Üst yönetici, astlara alınan kararları bildirirken, yazılı olarak bildirme yolunu seçmek yerine, yüzyüze ilişkiler geliştirmelidir. Bu arada kararın amacını astlara bildirmeli, hatalara neden olacak yanlış anlamaları ve yorumlamaları ortadan kaldırmaya çaba göstermelidir (Eren,1984;s:325).

Örgütlerde yöneticiye tanınan karar alanı kuşkusuz ne kadar çok olursa, astlara tanınan alan da o oranda azalacaktır. Aynı zamanda örgütte astların sayısı ne kadar çok olursa, yöneticinin örgüte ilişkin bilgi oranı da o derecede azalacağı gibi, karar almak için zamanı da azalacaktır. Başarılı yönetici, aslında örgütte karar sürecinde mümkün olduğu kadar dışarıda kalan yöneticidir. Çünkü zihinsel bir süreç özelliği taşıyan karar süreci, gerçekler ve olasılıkların objektif biçimde değerlendirilebilmesi için yönetici tarafından dışarıdan değerlendirilmelidir.

İşgören konumundaki astlar, örgüt ortamında "genel, teknik ve yardımcı" olmak üzere üç grupta değerlendirilmektedir. Genel astlar, politika saptama ve planlama gibi görevlerde yöneticiye yardımcı olan astlardır. Teknik astlar, araştırma, geliştirme ve değerlendirme yapan aynı zamanda yaptıkları iş gereği uzmanlardan meydana gelen bireylerdir. Yardımcı astlar ise, personel ve maliye gibi işlerde çalışan bireylerdir. Kendine yeterince güven duymayan ve yeni şeyler öğrenmeye her zaman açık olmayan yöneticilerin güçlü astlardan hoşlanmadıkları görülmektedir. Çünkü bu tip yöneticiler böyle astlarla çalışırken, astlar tarafından bilinmemesi gereken bazı durumların onlar tarafından farkedilebileceğinden endişe duyarlar

Karar sürecinde astların rolü, çoğu zaman yöneticinin tutumu ile yakından ilişkilidir. Bazı yöneticiler çevrelerinde nitelikli astların bulunmasını, endişe ile karşılarlar. Çünkü onlar, yönetici için rakip konumdadırlar. Bu astların diğer birimlerdeki yöneticilerle yakın ilişkiler içinde olmalarını da istemezler. Bu nedenle onlar daima ast olarak kalırlar. Yöneticinin çevresinde sürekli daha az yetenekli bireyler olması sonucunda da zaman içinde hem örgüt, hem de yönetici başarısız konumuna düşerler.

Astların rolleri incelenirken, önemli olan diğer bir nokta da, yedinci alt problemde üzerinde durulduğu gibi, astların sonuç kararda ne kadar etkili olduğudur. Astların da yönetim yeterliği ve deneyiminin geliştirilebilmesi için, çeşitli kararlarda düşünceleri dikkate alınmalıdır. Bu tür kararlar, astların moralini yükseltmenin yanısıra kararların daha iyi anlaşılmasını sağlayacağından, verimi de küçümsenmeyecek ölçüde artıracaktır.

Astların, örgütte bir başka rolü de yukarıya bilgi akışının sağlamaktır. Yöneticinin akan bilgilere yaklaşımı, iletişimin objektifliği bakımından son derece önemlidir. Eğer yönetici her zaman olumlu bilgiler alma eğilimi gösteriyorsa, iletişimin tam olarak sağlanmasını engellemiş olur. Astlar tarafından yukarıya aktarılan bilgi, astların temel görevleri olan uygulama ve değerlendirme aşaması ile ilgilidir. Bu konuda yöneticinin alacağı eksik veya yanlış bilgi sonraki kararları olumsuz biçimde etkileyebilir. Bir başka anlatımla, astlar tarafından üste verilen yanlış veya eksik bilgi, yöneticinin alacağı kararların sınırlı bilgilerle alınmasına neden olacağından, kararı olumsuz yönde etkiler.

Karar sürecinin beklenen etkililiğe ulaşması ve astların da kararda söz sahibi olabilmesi için, astların da yeterli olması beklenir. Çünkü karar süreci bakımından ele alındığında, problemlerin açıklanması, yorumlanması ve çözüme hazırlanması, astların görevidir. Astlar, yöneticinin zararına değil yararına çalışarak onun yetişemediği işleri yapmalı, gerektiğinde onun adına yorum ve emirler vermeli, ancak onun yetkilerine sahip çıkmamalıdır (Bursalıoğlu, 1982; s:134).

Karar verme gereksiniminin şu veya bu biçimde bütün örgütlerde duyulacağı bir gerçektir. Bunun sonucunda da tüm yöneticilerin, hatta tüm örgüt üyelerinin bireysel olduğu kadar örgütsel nitelikteki kararlar alma durumunda olmaları kaçınılmazdır (Aydın, 1991; s:126).

Kararların örgütün ihtiyacını en uygun biçimde giderebilmesi için, yönetici kadar astların da sözsahibi olmasının olası yararları şöyle sıralanabilir :

1. Üst düzey yöneticilerin işi bir ölçüde azaltılmış olur,
2. Üyeler, zaman içinde belli alanlarda karar almada uzmanlaşırlar,
3. İşlerin daha kısa sürede yapılması sağlanmış olur,
4. Astlar karar yetkisinin verilmesi ile doyumlanmış olurlar,
5. Kararların sorumluluğu kısmen paylaşılmış olur,
6. İletişim, daha rahat sağlanır,
7. Bireylerin, belli konularda kararlar alarak uzmanlaşmaları sonucu,

kararlarda daha sonraki aşamalarda, ussallık sağlanmış olur (Kaya, 1991; s:99).

Örgütte daha önceden belirlenmiş olan politikalar, astların belli durumlarda alacakları kararlar için yol gösterici niteliktedir. Bu nedenle güçlü ve açık politikalar, yetki devrini gündeme getirebilir. Doğru saptanmış politikalar, üst yönetimin eğilimlerini açıkça ve net bir biçimde belirlediği için, astların da gösterilen sınırlar içinde tereddüt etmeden bazı kararları kendi başlarına almalarına olanak verir.

Genellikle politikaların oluşturulması örgütün üst kademelerinde yapılır. Uygulamaya konmaları, üst yönetimin kararları ile olur. Dikkate alınmamış olduğu farkedilen her hangi bir sorunun varolması durumunda astın başvurması ile tekrar gündeme gelir. Hatta bazen astların ısrarı sonucunda, yönetimin karşı olmaması ile yeni politikalar oluşturma yoluna gidilebilir (Massie, tarihsiz; s:61).

Astların sınırlı olan etkinliklerine ışık tutacak olan politikalara ilişkin kararlar, o konuda bilgi ve beceri sahibi olan yöneticiler tarafından alınmalıdır. Politika kararları, amaçların eksiksiz biçimde gözönünde bulundurulması sonucu alınmalıdır. Bu politikalar kesin, eksiksiz, anlaşılabilir ve mümkün olduğunca yazılı olarak ifade edilmelidir. Çünkü ast, belli bir konunun, zaman zaman kendi yetkisi içinde olup olmadığı konusunda endişeye düşebilir. Bu durum sonucunda ast, doğal olarak bu karar konusunda üste başvurması gerekir. Yukarıda belirtildiği gibi bu karar, yeniden gündeme gelir ve zaman kaybına yol açar. Ayrıca politika kararları, kapsam olarak yeterince geniş olmalıdır (Can, 1992; s:101).



Örgütteki bireylerin verdikleri kararlarla bu kararları algılamaları, örgütteki rolleri ve bu rolleri algılama biçimleriyle doğrudan ilişkilidir. Farklı basamaklarda görev yapan bu insanların farklı niteliklerde kararlar alması da algılama düzeylerini çeşitli biçimlerde etkileyebilir. Bir başka deyişle, buldukları konum gereği farklı görüş açısına sahip olan insanların, farklı kararlar alması doğaldır.

Hiyerarşik örgüt yapısı içinde yönetici ve ast konumunda bulunan bireylerin, kendi konumlarına ilişkin ayrı algılarda bulunduğunu gösteren bir çalışma Ghiselli ve Porter tarafından yapılmıştır. Bu kurama göre bireyin kendini algılaması, örgütte bulunduğu rolün gerekleri ile bağdaşmaktadır. Çünkü birey, kendi konumundaki bir bireyin davranışlarının nasıl olması gerektiği konusunda bir fikir sahibidir ve davranışlarını buna uydurma çabasındadır. Porter ve Ghiselli'nin, çeşitli sanayi ve ticaret ülkelerinde 320 işçi, 172 ilk kademe ve 291 üst kademe yöneticisiyle yaptıkları araştırmanın bulguları şöyle ifade edilmektedir: "İlk kademe yöneticileri, daha tutucu davranışlar sergilemektedir. Kendileri için işte bağımsızlık ve kuvvetli saldırganlık nitelikleri seçtikleri görülmüştür. Yüksek yöneticiler ise daha çok girişim yeteneği, orijinallik, cesaretilik gibi kavramları seçmişlerdir."

"Yine sanayi ve ticaret örgütlerinde, 100 üst ve 170 orta kademe yöneticisiyle yapılan bir araştırmada, bu yöneticilerin verdikleri kararlar bakımından, aralarında şu ayrımlar bulunmuştur. Üst kademelerde bulunan yöneticiler daha çok kendilerine ve yeteneklerine güvenerek karar verebilmekte, tehlikeleri göze alabilmekte, bir başka deyişle kendilerini bu tip kararlar alma konumunda görmektedirler. Orta kademe yöneticileri ise daha ölçülü davranışlar göstermekte, bir konu üzerinde iyice düşündükten sonra harekete geçmektedirler. Böylece kararlarında daha çok örgütün kurallarına bağlı kalmakta, sonuçları belli olmayan riskli kararlar almaktan kaçınmaktadırlar" (Onaran, 1971; s:225).

Ayrıca yönetici ve ast konumundaki bireylerin örgütteki rollerinin belirlenişi, geniş ölçüde örgütün içinde bulunduğu topluma bağlıdır. Bu nedenle yukarıda anılan

araştırma bu konular hakkında genel bir fikir vermeyebilir. Ancak araştırmanın yapıldığı toplum için anlamlıdır (Onaran, 1971; s:226).

Gözden kaçırılmaması gereken bir başka nokta ise astların örgüte ait daha az ve daha yüzeysel bilgiye sahip olduklarıdır. Çünkü bu durum, örgütte böyle bir konumda olan astların karar verme sürecinde çok fazla bir rol oynayamayacaklarını göstermektedir (Onaran, 1971; 228).

Astların kendilerinin alabilecekleri türden kararlarda bile yönetme ve emir verme yetkisi olan bazı yöneticiler güven duymadıklarını gösterir biçimde davrandıklarında, astlar işlerine olan ilgilerini ve girişim yeteneklerini kaybederler. Fikirlerine ihtiyaç olmadığı için, işleri üzerinde düşünmekten vazgeçerler. Örgüte ve sadece amirler tarafından alınan kararlara bağlılık göstermezler. Amirlerin hatalarından da hoşnutluk duyarlar. Bu tür otokratik yöntemle karara varılması karar sürecini hızlandırmakla birlikte yukarıda anılan olumsuz sonuçları da beraberinde getirir. Ancak ast, kendiliğinden çözümler bulmaktan hoşlanmayan, açık ve kesin bildirilen emirleri uygulamaktan hoşlanan bir yapıya sahip olabilir. Böyle durumlarda, otokratik diye adlandırdığımız yönetim biçimi, bu insanlara güven verir ve kararların danışmalı olarak alındığı ortamlardan huzursuzluk duyarlar (Aytek, 1978; s:124).

Daha önce de çeşitli biçimlerde ifade edildiği gibi karar davranışından söz edilebilmesi için kesinlikle davranışlarda özgürlük olabilmelidir. Hiyerarşik yapının olduğu örgütlerde, üst düzeydeki yöneticiler daha fazla yetkiye sahip oldukları için ve otoritelerinin de sınırı daha geniş olduğu için, karar verme davranışında da daha özgür davranabilmektedirler (Tosun, 1984; s:167).

Örgüt ortamında geniş yetkilerle donatılmış olan yöneticilerle, astlar arasında sağlanan görüş birliği de her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Çünkü yöneticilerle birlikte kararın alındığı bir ortamda astlar, yöneticilerinin hoşuna gideceğine inandıkları görüşleri sırf onların gözüne girmek için destekliyor olabilirler (Can, 1992; s:238).

Demokratik ortamlarda, yöneticiler karar verme sürecinde farklı görüşlerin ortaya atılmasının, sağlıklı bir karara ulaşılmasında ve uygun seçeneğin bulunmasında yarar sağlayacağı görüşündedirler. Farklı özgeçmiş ve farklı deneyim sahibi olan bu insanların değer yargılarının farklı olacağı ve farklı önyargılara sahip olacakları beklentisi vardır. Bütün bu gerçekler, demokratik yönetimin hakim olması için hoşgörü ve esneklik ile karşılanmalıdır (Aydın, 1993; s:56).

Görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerinin, örgüte ait kararları aldıkları konusunda hiç kuşku yoktur. Üst konumundaki bireyler örgütün karşılaştığı herhangi bir sorunun çözümü için bir yandan eylemlerin saptanmasını sağlarken, öte yandan sorunun daha çabuk ve kısa süre içinde çözülebilmesi için astlar üzerinde etkili olabilmektedirler. Örgüt ortamı içinde karar alabilen, astları yönlendiren, çalışmalarını hızlandırabilecek tek birim olan üst düzey yöneticileri, aynı zamanda başta siyasal nitelikli kişiler olmak üzere iş adamları ve iş çevrelerinden zaman zaman büyük ölçüde etkilenmektedirler. Bir üst, çeşitli biçimlerde durumunu değerlendireceği astın örgüt içindeki konumunun ve arkadaşlarıyla ilişkisinin yanısıra, çevreyle olan ilişkisini de dikkate almaktadır. Başarılı bir kamu görevlisi olmayı amaçlayan astların, siyasal nitelikli kişilere karşı tutum ve davranışlarında olumlu bir eğilim sergiledikleri gözlenmektedir. Bu durumda astın davranışı, "örgüt içinde yükselmenin yolu üstlerin beğenisini kazanmaktan geçmektedir", varsayımına dayanmaktadır (Kazancı, 1977; s:72). Bu görüşü paylaşan astlar, karar verme davranışında kendilerini ilgilendiren kararları üstleri ile paylaşarak üstleri ile uzlaşarak aldıkları kararlarda etkin kararlar olarak, kendilerini kanıtlama davranışı gösterebilecekleri gibi, daha önce de değinildiği gibi, üstlerin kararlarını benimsemeseler de, beğenilerini kazanmak için kabul eder gibi görünerek, kendi fikirlerini saklama eğilimi gösterebilirler.

Ancak her yönetici, astların kendilerince doğru olan bazı düşüncelerinden dolayı üstleriyle görüş ayrılıklarına düşebileceklerini ve kendisinin aldığı kararlara itiraz edebileceklerini düşünerek bunu onların hakkı biçiminde algılamalıdır ve

hoşgörüyle karşılamalıdır. Çünkü hiçbir ast, üstleri tarafından robot gibi kullanılmayı istemez.

Çoğu örgütlerde üstler, astlara çeşitli biçimlerde korku ve baskı yöntemi uygulamaya kalkarak kendilerinin aldıkları kararları hiç itirazsız uygulatma yolunu benimsemektedir. Terfi olanağından yoksun kalmak, ücretini tam alamamak, dahası işini kaybetmek korkusu yaşayan ast, yeteneklerini kullanamayacağı için bunların körelmesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunun bilincinde olan başarılı bir yönetici, bazı astların psikolojik olarak böyle bir korkuya sahip olabileceklerini düşünmeli ve onların rahatça fikirlerini söylemeleri için güvenilir ortam sağlamalıdır. Bunu sağlamanın bir yolu da içtenlikle davranmaktır (Eren, 1984; s:323).

### **Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar:**

Altıncı alt problem, "örgütlerde karara katılma na demektir ve karara katılmanın örgüt ve birey açısından önemi nedir?" biçiminde ifade edilmişti.

Kararlara katılma, yönetim bilimcilerin uzun süredir üzerinde önemle durdukları ancak, çok fazla uygulama alanının bulunmadığı bir konudur.

Bireylerin kendilerini ilgilendiren önemli konularda kararlara katılmalarının, rol performanslarını etkilediği gözlenmektedir. Bu durum örgüt içindeki üst yöneticilerce dikkate alınmalıdır. Çağdaş yönetim ilkelerini benimseyen bir yöneticinin, iş görenleri karar verme sürecine katması ve astların aldıkları kararları içtenlikle benimsemesi ve uygulaması beklenir. Bu konuda içtenlik son derece önemlidir. Bu içtenliğin bireyler tarafından bilinmesi, onların kendilerine düşeni yapmalarında daha içten bir istek ve çaba harcamalarında etkili olur (Aydın, 1993; s:72 ).

Karar vermeye örgüt üyelerinin katılımı söz konusu olduğunda, kararın hangi konuları içerdiği de dikkate alınmalıdır. Alınan kararlar, politika oluşturulmasına ait kararlar ise, örgütteki tüm işgörenlerin katılması gereklidir. Ancak politikanın uygulanmasına ait kararlar ise, öncelikle yönetsel sorumluluk olduğu için statü görevlileri tarafından alınmalıdır.

Karar vermeye katılımın sağlanması örgüt açısından birçok yarar getirebilir. Öncelikle seçeneklerin, karara varılmadan önce, üyeler tarafından tartışılması ile daha sağlıklı kararlara ulaşılması mümkündür. Bireylerin kendilerinin uygulamaya koyacakları kararlarda etkin olmaları, örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesini sağlayıcı rol oynar (Aydın, 1991; s:128).

Örgütün etkililiği açısından, her ne kadar olumlu etkilerinin olduğu bilinen bir gerçek ise de, genellikle yöneticiler astlarla yaptıkları toplantıları kararlar almak için değilde kendilerinin aldıkları kararları kabul ettirmek için yaparlar. Bir başka deyişle

sorun hakkında hep beraber yapılması gereken işlemler, sadece yönetim tarafından yapılmakta ve astlar bir şekilde sonuç kararı kabul etmek durumunda kalmaktadır. Bu nedenle de etkili bir katılma sağlanamamaktadır.

1962 yılında Oslo' da 18 örgütteki işçilerin ve işçi olmayanların karar vermeye katılma konusundaki tutumlarını inceleyen bir araştırmanın sonuçlarına göre, işçiler kararlara daha fazla katılmak istemektedirler. Bu istekleri de daha çok çalışma koşullarının iyileştirilmesine ilişkin kararlarda yoğunlaşmaktadır. Bu araştırmanın ilginç olan bir başka yönü de, kararlarda etkin olmayı istemelerinin yanısıra, katılmanın sonucu olarak üstlenmeleri gereken sorumluluğu da kabullenenlerin sayısı oldukça azdır. Bu araştırmanın sonucunda karara katılma konusunda isteklilik bakımından işgörenleri üç grupta değerlendirmek mümkündür :

1. Katılmaya karşı ilgisiz olan grup : Gençlerin, kadın işçilerin ve niteliksiz işçilerle birlikte işçi olmayan gruptan kıdemli ve yaşlı işgörenler bu gruba dahildirler.

2. Kendi işlerini ilgilendiren kararlara katılmak isteyenler : Bu grupta, her alandan işgören bulunmaktadır.

3. Yönetimle ilgili konularda kararlara katılmak isteyenler : Bunlar, özellikle 23 yaşını aşkın, işyerlerindeki görev süreleri iki yıldan fazla olan ve işçi konumunda olmayan işgörenlerden oluşmaktadır.

Örgütte sözü geçen ve nitelikli işçiler, işlerinde uzmanlaşmaya başladıkça yaptıkları işe daha çok ilgi duymalarının sonucu olarak, örgütle ve dolayısıyla örgüte ilişkin alınan kararlara daha çok ilgilenmektedirler. Böyle bir isteklilik gösteren bireyler, hiçbir şekilde engellenmemelidir. Ancak bu durum çoğu zaman gerektiği gibi olmadığı için, çoğu örgütlerde kıdemli ve yaşlı işgörenler karara katılma konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Çünkü kararlara katılma konusunda daha önce gösterdikleri isteklilik köreltilmiş ve zaman içinde görüş açıları da daralarak sadece rutin işler yapmaya başladıkları gözlenmiştir. Yukarıda anılan araştırmanın sonucunda edinilen bir başka bulgu da, örgüt ortamında sadece yaptıkları işlerle yeteneklerini tam

olarak kullanamadıklarını düşünen işgörenlerin, kararlara katılma konusunda daha istekli olduklarıdır. Çünkü daha usta ve yetenekli olmakla beraber örgüte karşı olumlu tavırlar sergileyen işgörenler, karara katılma konusunda isteklilik göstermektedirler.

Astların örgütte alınan kararlara etkili bir biçimde katılmaları için;

1. Üyelerin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmekle birlikte, örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmiş olmaları gerekmektedir.

2. Örgütü ve gruplarını benimsemeleri gereklidir.

3. Örgüt içinde hem temel gereksinimlerini, hem de sosyal gereksinimlerini karşıladıklarını hissetmeleri gereklidir.

Yöneticiler; örgütün yararı için, yani örgütte iletişimin tam olarak sağlanabilmesi için, bunun sonucunda da çatışmaların azaltılması için, üyelerin kararlara katılmalarını olabildiğince gerçekleştirmeye çalışmalıdır (Onaran, 1971; s:178).

Her birey, üyesi bulunduğu örgütün sorunları konusunda kuşkusuz az çok bilgiye sahiptir. Bilgi düzeyi ve buna bağlı olarak da yargı gücü artan bir bireyin, karar konusunda kendi düşüncelerini ifade etmek istemesi demokratik ortamın gerektirdiği bir koşuldur. Ancak sorumluluk bakımından, karara her katılan birey eşit düzeyde sorumluluk almalıdır.

Bireylerin kararlara ve böylece de yönetime katılmalarının bir başka amacı da işgörenler ve yöneticilerin bu ortamda işbirliği yapmak sureti ile örgütün verimliliğini artırmasıdır. Diğer bir deyişle, psikolojik bir yaklaşma süreci başlamış olur. Yöneticiler, işgörelere böyle bir fırsat tanıyarak onların benlik gereksinimlerinin giderilmesini sağlamalarının yanısıra, uygulama sorunlarına daha yakın olan alt kademedeki işgörenlerin işgörmeye ve işleri planlama konusunda ki gerçekçi fikirlerini dikkate alarak, yönetsel etkinliği ve verimi artırmak için kendine bir fırsat vermiş olur.

Örgütlerde kararlara katılmanın üç önemli özelliğini görmek olasıdır. Bunlar;

1. Örgütün alt kademelerinde görev yapan bireylerin, örgüt politikası ve yönetim konusundaki kararlara katılmaları,
2. Kararlara katılan işgörenlerin, böyle bir yönetim sayesinde benlik gereksinimlerini giderecek bir demokratik ortama kavuşmaları,
3. Yönetici ve işgören arasında bu sayede bir iletişim oluşması ile işbirliğinin gelişmesi ve kararların örgüte ait gerçekçi bilgilerle verilmesini sağlamasıdır.

Örgütlerde kararlara katılma türlerine, karar türlerinden bahsedilirken geniş biçimde yer verilmişti. Ancak burada bunları kısaca anmakta yarar görülmektedir.

Birinci türde, karar verme yetkisi tamamen yöneticide toplanmıştır. Yani yönetici kararları tek başına alır ve astlara yazılı veya sözlü olarak bildirir.

İkinci tür karar verme davranışında, sorunun belirlenmesinden ve kararın verilmesinden yönetici sorumludur.

Üçüncü durumda da yine kararın verme işlemini yönetici yapar, fakat bu kararı astlara açıklarken, onların da fikirlerini sorar ve kararın olumlu olacağını düşündüğü sonuçlarını onlara kabul ettirir.

Dördüncü durumda yine yönetici, tek başına kararın geçici olabilecek taslağını hazırlar fakat bu, sonuç karar değildir. Astların görüşleri doğrultusunda bazı değişiklikler yapılabilir.

Beşinci tür kararlarda yönetici, sadece çözüm bulmak zorundadır. Sorunu astlarına açıklar ve hep birlikte bir karara varılır.

Altıncı durumda yönetici, kararı alacak bir grup üyesi gibi davranır. Yönetici sadece sorunu ve olanaklarını ortaya koyar ve karara hep beraber ulaşılır.

Yedinci ve son karar verme türünde ise yönetici, astlara belli bazı yetkiler verir ve onların bu alanlarda özgürce karar verme olanağını sağlar.

Ancak alınacak kararlara personelin katkısının niteliği ve derecesi de önemlidir. Ayrıca bu durum, kararın konusunun özelliğine göre de değişmektedir.



Örneğin Almanya'da yapılan bir araştırmada, ekonomik ve teknolojik konularla ilgili olan kararlara astlar ve işçilerin katılımı, sadece bilgi sağlama biçiminde olmaktadır. İşe eleman alınması, işten çıkarılmalar, iş güvenliği, çalışma saatlerinin düzenlenmesi gibi personeli doğrudan ilgilendiren konularla ilgili kararlara ise, aktif biçimde katılmaktadırlar (Eren, 1991; s:329).

Kararlara katılma, yukarıda ifade edildiği gibi, sadece astların moralinin yükseltilmesi ve bu yolla örgütün etkililiğinin artırılmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bir eğitim aracı ve örgütün amaçlarını benimsetecek önemli bir yöntemdir.

Ertekin, kararlara katılmada asıl önemli olanın "gerçek katılma değil, bireylerin yönetimin aldığı kararlara katılma hissini taşıması" olduğunu savunmaktadır. Bunu "algılanan katılma" olarak ifade etmektedir. Kararlara daha çok katıldığını düşünen örgüt üyesi, kendisini bulunduğu örgütteki otoritenin bir parçası gibi algılamaktadır. Bunun sonucunda da kararlara daha fazla katılmanın hissettirdiği doyum ile örgüt için daha fazla şey yapma çabasında görülmektedirler.

Ertekin tarafından "İçişleri Bakanlığı" ve "Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nde" yapılan araştırmada sorulan soruların bir bölümü de, kararlara ne kadar katıldıklarına inandıklarını anlamayı amaçlamıştır. Yanıtlar ise araştırmaya katılan yöneticilerin genellikle kararlara katıldıklarına inandıklarını göstermektedir. "Kararlara katıldığınıza inanıyor musunuz" sorusuna, "evet" cevabı verenlerin oranı, İçişlerinde %50 , Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde ise, %60 ' tır. Yine kararlara katılmadığı kanısında olanlar, İçişlerinde %47, DSİ 'de ise %35 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi, DSİ 'de çalışan yöneticilerin, kararlara daha fazla katılma hissini verdiği görece doyumla daha olumlu çalışmalar içinde oldukları açıktır.

Aynı araştırmada, araştırmaya katılan yöneticilerin, yeterli serbestliğin tanındığı bir ortamda, sadece kendilerini ilgilendiren kararlara mı katılmak istedikleri veya örgütü ilgilendiren tüm kararlara mı katılmak istediklerini anlamaya yönelik sorular

sorulmuştur. Bu soruların yanıtları, her iki örgüt için ilginç sayılabilecek farklılık göstermektedir. Sonuçları şöyle ifade etmek olasıdır :

Yalnız kendi işiyle ilgili kararlara katılmak isteyenlerin oranı, DSİ de %50, İçişlerinde ise bu oran, %23 'tür. Örgütü ilgilendiren tüm kararlara katılmak isteyenlerin oranı da DSİ 'de %47 iken İçişlerinde bu oran, %70 'dur.

Görüldüğü gibi örgütle ilgili tüm kararlara katılmak isteyenlerin oranı, İçişlerinde oldukça fazladır. Ancak bu durum örgüt ortamında olanaksız bir şeydir ve örgüt için sağlıklı değildir. Oranlardaki bu farklılığı Ertekin şöyle açıklamaktadır :

"Daha çok genel yönetici türünün temsilcisi olan İçişleri Bakanlığının yöneticileri yaptıkları işin niteliği gereği, genellikle üst yöneticiye daha çok bağımlı kişilerdir. Oysa yönetsel görevler yapanların dışında, DSİ yöneticilerinin çoğu, teknik bir hizmetin belli birtakım kısımlarını, (planlama, proje, inşaat vb.) oldukça bağımsız bir biçimde yürütmektedir. İşte bu bağımsızlık duygusu DSİ yöneticileri için, işin daha anlamlı ve doyum sağlayıcı olması sonucunu doğurmakta, örgütle ilgili tüm kararlara katılma isteği, İçişlerine göre daha az ortaya çıkmaktadır. DSİ yöneticilerinin, yalnız kendi işleri ile ilgili kararlara katılma isteğine karşılık, İçişleri yöneticilerinin örgütle ilgili tüm kararlar katılma isteği, heriki örgütteki yöneticilerin beklentileriyle de açıklanabilir. Büyük ölçüde uzmanlık gerektiren bir örgütte, yükselme ve ilerleme olanakları daha çok ve yoğun bir biçimde örgütün birçok kısımlarında çalışmaya yani yetişmeye bağlı görülmektedir. Oysa İçişleri Bakanlığı yöneticileri için yükselme ve ilerleme olanakları, örgütle ilgili tüm kararlarda daha çok etkili olmakla, bildirişim kanallarını daha çok denetlemekle olanaklı olmaktadır " (Ertekin, 1978; s.132).

Kararların paylaşılması konusunda ileri sürülen dikkat çekici bir başka görüş ise, kararın yönetici konumunda olan birey tarafından verilmesi gerektiğidir. Bunun nedeni ise, karar verme işinin belli bir sorumluluk taşıdığı ve bu sorumluluğun yönetici konumunda olan bireye ait olması gerekliliğidir. Bu görüşü savunan bilim adamlarına göre, yönetici bazı konularda astların fikirlerini alabilir ancak bu, her zaman onların

görüşleri doğrultusunda hareket edeceği anlamına gelmez. Çünkü, her zaman astların görüşleri doğrultusunda kararlar vermesi onu yöneticilikten uzaklaştırır (Baykal, 1981; s:240).

Yine bu görüşün savunucusu olan bireylere göre, kararın bir grup tarafından alınmış olması, bu grup üyelerinin sorumluluk duymalarını sağlamakla birlikte, tam olarak bu sorumluluğu taşımalarına olanak vermez. Karar, birçok birey tarafından alınmış olmasına rağmen, sorumluluk gerçekte yöneticinin üzerindedir.

Kararları paylaşma konusunda, dikkate alınması gereken bir başka birim de, örgüt dışında ancak örgütle herhangi bir biçimde ilişkisi olan örgütlerdir. Yani benzer koşullarda olan örgütlerin, benzer durumlarda nasıl davranacakları konusunda, örgütlerde söz sahibi olan bireylerin bir araya gelerek vermelerini gerektirebilir. Çünkü böyle ortamlarda, aynı koşulları değerlendiren bireyler, farklı görüşler ortaya atacaklarından, seçenek sayısı çoğalacaktır. Bununla birlikte bireyler, bu seçeneklerin buldukları örgüt için ne ifade ettiğini dikkatle değerlendirmek zorundadırlar. Herşeyden önce örgütün gereksiniminin ne olduğu düşünülmelidir. (Baykal, 1981; s:241).

Daha önce de belirtildiği gibi, birey her hangi bir karara ulaşırken; problemi tanımlar, seçenekleri belirler, her bir seçenek için tahminlerde bulunur, seçeneklerden birini seçer. Bu maddeler, karar verme sürecinin "kısa bir ifadesi" ni yansıtmaktadır. Bu, kararın programlama, iletişim, izleme veya tahmin etmeye dayanarak uygulamaya konması değil, eyleme geçme eğiliminin kesin bir biçimde ifadesi olarak dikkate alınmaktadır. Bununla birlikte özellikle karar verme sürecine katılma incelendiğinde, dikkati bu "kısaltılmış ifade" ye çevirmekte yarar vardır. L. Coch ve John R.P. French, karar vermeye katılmanın etkileri üzerinde Harwood imalat şirketinde bir dizi saha çalışmalarını içeren bir araştırma yapmışlardır. Bu şirket, işçönlere sağlıklı, müzik ve eğlence programları içeren, kısacası iyi çalışma koşulları sağlamıştır. Bu modern yönetim uygulamalarına ve hatta, rekabetin olduğu koşullarda değişikliğin gerekliliğini

de farketmelerine rağmen, işgörenler iş koşullarının değiştirilmesine ve iş prosedürlerine karşı direnmişlerdir.

İşgörenler, dikkatlice ayrılan üç grupta incelenmişlerdir:

Grup A: Bu gruptakilere sadece yapılması gereken değişiklikleri ve değişim gereksinimini içeren kısa, rutin bir bildiri verilmiştir. Karara katılma konusunda bu gruptakilere hiç bir fırsat tanınmamıştır.

Grup B: İşgörenlere, değişimi teklif eden bir bildiri dağıtılmış ve gereklilik açıklanmıştır. Ve belirli şeyler ayrıntılı biçimde ifade edilmiştir. Bu grubun işçilerine ayrıca değişimleri düzenleme ve temsilcileriyle katılım olanağı da sağlanmıştır.

Grup C: Bireylere tıpkı grup B deki gibi davranılmış; fakat bunlara temsili grup değil de, değişikliklerin düzenlenmesine toplu olarak katılma fırsatı verilmiştir.

Deneyel prosedürlerin uygulanmasından bir ay kadar sonra, gruplar arasındaki fark oldukça açıktır. Hiç katılmanın olmadığı grup A' da üretim artmamış; işten kaçmalar, işi bırakma ve şikayetlerin sayısında artış olmuştur. Diğer gruplarda ise yukarıdaki olumsuz durumlar oldukça az düzeyde kalırken üretim belirgin derecede artmıştır. Deneyin başlamasından 2,5 ay sonra, Grup A' ya Grup C deki gibi toplu katılım olanağı verilmiştir. Sonuçta Grup A' da da yüksek düzeyde üretim gerçekleşmiştir. Deney, katılımın olumlu sonuçlar verdiğini gösteren bir çalışma niteliğindedir.

Bu alanda yapılan diğer çalışmalar; kararlara katılmanın, eğitim kuruluşlarında olduğu kadar iş ortamlarında da istendiğini göstermektedir. Aşağıda sunulan genellemeler, öğretmenlerin karara katılması süreci konusundaki araştırmaların ve kuramsal bilgilerin bir çoğunu özetler niteliktedir:

1. Politikaların oluşturulmasında katılma fırsatının tanınması, öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi ve okul örgütüne olan bağlılık için önemlidir.
2. Karar vermeye katılma, öğretmenin öğretme yeterliliğinde olumlu yönde bir bireysel doyum sağlar.

3. Öğretmenler, kararlara katılmalarında söz hakkı sağlayan yöneticileri tercih etmektedirler.
4. Öğretmenler, bütün kararlara katılmayı ne ister ne de beklerler. Kararlara çok fazla katılma, az katılma kadar zararlı olabilir.
5. Karara katılmanın durumdan duruma değişen çeşitli sonuçları olabilir.
6. Hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin, karara katılma konusundaki rolleri ve fonksiyonları, sorunun içeriğine göre değişmek zorundadır.
7. Öğretmenler açısından karara katılmanın düzeyini hem iç hem de dış faktörler etkiler.
8. Paylaşılan kararların olumlu katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve olumsuz sonuçlarını en aza indirmek için yönetici kendince şu soruları yanıtlamalıdır:
  - a. Öğretmenler hangi koşullar altında karara katılmalıdır?
  - b. Öğretmenler, ne dereceye kadar ve nasıl karara katılmalıdır?
  - c. Kararı veren gruplar nasıl oluşturulmalıdır?
  - d. Yönetici için en etkili rol hangisidir? (Hoy ve Miskel,1987; s:336).

Karar verme, örgütteki işgörenlerin kendilerini kanıtlayabilecekleri ve seslerini duyurabilecekleri başlıca yollardan birisi olmakla birlikte, örgütteki biçimsel yetki yapısı karar vermeye katılmayı çeşitli biçimlerde sınırlandırabilir. Başka bir anlatımla, yetkinin dağılımı örgütte bir şekilde yapılmış olmasına rağmen, kararın verilmesi işi yöneticiye bırakılmış olabilir. Çünkü, çoğu örgütlerde karşılaşılan sorunların nasıl çözüleceğini belirlemek, yöneticinin görevidir.

Tarımsal Savaşın Örgütünde, yapılan bir araştırmanın bir bölümünde, birimlerde önemli kararların nasıl verildiği konusunda, görevlilere şu sorular yöneltilmiştir:

"Biriminizde önemli kararların verilisinde aşağıdaki yollardan hangisi izlenmektedir?

1. Amiriniz hemen hemen hiç kimseye danışmadan tek başına karar verir.

2. Amiriniz, birimdeki öbür kişilerin görüşlerini aldıktan sonra kendisi son kararı verir.
3. Bazı önemli kararlar amirinizce, bazılarıysa birimdeki öbür kişilerce verilir.
4. Önemli kararlar birimdeki çeşitli kişilerce verilmektedir. Amirinizin onların her hangi birisinden daha fazla yetkisi yoktur.
5. Genellikle birimdeki görevliler biraraya gelip sorunu tartışır ve bir çözüm yolu üzerinde anlaşırılar."

Yukarıda sunulan seçeneklerden birincisi ve ikincisi, karar verme yetkisinin büyük ölçüde yönetici üzerinde toplandığı bir yapıyı göstermektedir. Üçüncü seçenekte yöneticinin tek başına karar verme yetkisi kısmen sınırlandırılmış görünürken, dördüncü seçenekte tamamen sınırlı görünmektedir. Son seçenekte ise yöneticinin karar verme alanından sözetmek olanaksızdır ve grup kararları karşınıza çıkmaktadır. Yönetici, bu grupta sadece bir üyedir.

Bu sorulara alınan yanıtlarına göre, alt düzeyde görev yapan bireylerin, önemli kararların alınmasında sadece danışılan kişiler oldukları ve kararı uyguladıkları gözlenmiştir. Karar verme aşamaları düşünüldüğünde, alt kademe görevlilerinin bu aşamalardan sadece seçeneklerin bulunması ve sonuçları bakımından değerlendirilmesine katılmaları uygun görülmekte, ancak seçeneklerden bir tanesinin seçilmesi aşaması yöneticiye bırakılmaktadır.

Yine aynı örgütte, alt kademedeki görev yapanların kararlara sınırlı düzeyde katılmalarının örgütün başarısını olumsuz biçimde etkileyip etkilemediği, karar verme sürecine katılmalarını üretim artması yönünde olumlu katkısı olup olmadığı sorularına yanıt aranmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yöneticinin diğer bireylere danışmadan kararları alması, üretim üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Vurgulanan önemli bir başka nokta da, kullanılacak karar verme yetkisinin, örgütün düzenlenmiş yapısı ile uyum içinde olmasıdır. Çünkü hiyerarşik düzeni olan bir örgütte, yöneticinin karar vermeye sadece bir üye olarak katılması, yapı üzerinde yıpratıcı bir etki yapabilir.

Kararlarda üyelerin de sözsahibi olması gerektiğini düşünen bir yönetici, astların kişilik yapısını dikkate olmayı ihmal etmemelidir. Çünkü astlardan bir bölümü, yönetim tarafından alınmış kararları, ne zaman ve nerede uygulayacağını bildiği zaman, kendisini daha rahat hisseder (Tosun, 1981; s:171).

Kararlara katılma konusuna, "astlar, politika oluşturulması konusundaki kararlara katılmalı mıdır, yoksa kararlar onlara sadece duyurulmalı mıdır," biçiminde bir yaklaşım doğru değildir. "Astlar hangi koşullar altında kararlara katılmalıdır," biçimindeki bir yaklaşım daha doğrudur. Burada yönetici tarafından kesinlikle belirlenmesi gereken nokta, hangi kararların onların alanlarına girdiği ve hangilerinin onların alanları dışında kaldığıdır. Çünkü astların örgütü ilgilendiren her alanda kararlara katılmalarını düşünmek veya bunu sağlamaya çalışmak, hiçbir alandaki kararlara katılmamaları kadar örgüt için zararlı bir yaklaşım olabilir. Bunu belirleyecek ölçüt olarak (1) ilgi alanları, ve (2) uzmanlık alanları öne sürülmüştür. İlgi alanlarının belirlenmesi için, şu soruya cevap aranabilir: "Astların kararlarda, kişisel bir çıkarı var mıdır?" Eğer kişisel çıkarları varsa astlar, genellikle kararlara katılmak isterler. Yoksa, üstlerin verdikleri kararları kabullenme eğilimi gösterirler. Uzmanlıkları dikkate alınarak kararlara katılmaları söz konusu olduğunda astların, örgüt içinde karşılaşılan sorunların tanımlanmasında ve çözüme ulaştırılmasında ne kadar katkı sağladıkları ve bu katkıların sorun açısından ne kadar anlamlı bir önem taşıdığı ölçü olmaktadır.

Bütün bunların dikkate alınması ile astların yüksek düzeyde bir ilgi gösterdiğinin farkedilmesi ve konuyla ilgili uzmanlıklarının olduğu anlaşıldığında bu astlar kesinlikle kararlara katılmalıdır. Aksi durumda olan astlarsa, kararların alınmasına katılmamalıdır.

Ancak burada değinilmeyen bir başka konu da şudur: Eğer ast, kararlara katılma konusunda büyük bir isteklilik göstermesine karşın, yeterince deneyim ve uzmanlık bilgisine sahip değilse, kararlara katılıp katılmayacağı nasıl belirlenecektir? Bu konumdaki astlar, kararlara pek fazla katılmamalıdır. Sadece ilgi duymalarından

dolayı astların kararlara katılmaları sorun çıkarabilir. Eğer sorun hakkında yapacakları çok fazla birşey yoksa, karar deneyimli kişilere bırakılmalıdır. Ancak iletişimin daha kolay sağlanması ve bunların alınan kararlara karşı olası direnmelerini engellemek için kararın alındığı ortamda sınırlı biçimde bulunmaları sağlanabilir.

Ancak bazı durumlarda da kararlara katılmaları ile çok anlamlı katkılarda bulunabilecek üyeler olmasının yanısıra, bu bireyler kararlara katılma konusunda isteklilik göstermeyebilirler. Şimdi de akla bunlar kararlara katılmalı mıdır? biçiminde bir soru gelebilir. Bunun yanıtı ise yine birincisinden pek farklı değildir. Çünkü bunların da kararlara katılmalarının her zaman olumlu sonuçlar vermeyeceği olasıdır.

Guy E. Swanson, örgütlerde grupta birlikte karar verme konusunda üç tür yaklaşım üzerinde durmaktadır. Bunlar :

1. Demokratik Karar : Belkide en çok kullanılan tip olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu türde yönetici, sorunu grup üyelerine açıklar ve onlardan bu sorun hakkında görüşlerini ve yorumlarını açıklamalarını ister. Karar kesinlikle yöneticindir ve yönetici bu davranışıyla astlara, kararda kendilerinin de katkılarının bulunduğu hissini verir.

2. Çoğunluk Esasına Dayalı Karar : Bu türde ise, gruptaki çoğunluk hangi seçenek üzerinde görüş birliğine varırsa o seçenek seçilir. Bu tür karar verme de yöneticinin gruptaki diğer bireylerden hiçbir farkı yoktur.

3. Görüş Birliğine Dayalı Karar : Bu tür kararlarda ise tüm grup üyelerinin aynı seçenek üzerinde bir görüş birliğine varmaları beklenir. Yöneticinin konumu ikinci maddede söz edildiği gibidir.

Üçüncü madde olarak anılan tür, başarılı bir biçimde uygulanabildiği ölçüde güçlü bir yöntemdir. Ancak bütün grubun görüş birliğine varması beklendiği için gerçek dışı gibi görülebilir. Hatta bunu sağlamak mümkün olsa bile zaman ve enerji yönünden maliyetinin yüksek olması ile birlikte sık sık çatışmalara yol açabilir.



Astların ne zaman ve hangi koşullar altında, kararlara katılmaları konusunda Vroom ve Yetton tarafından ileri sürülmüş bir diğer model de şu biçimdedir :

1. Bilgi kuralı : Kararın niteliği önemli olduğunda ve üst konumundaki bireyler sorunun çözülmesi için gereken bilgiye sahip değillerse, tek başına alınacak bir karar uygun değildir. Bu durumda tek başına karar verilmesi işine girilmesi, risklidir.

2. Güven kuralı: Kararın niteliği önemli ise ve astlar da örgütün amacına uygun bir kararı alacak kapasitede görülüyorsa veya güvenilmiyorsa, grup kararına başvurarak görüş birliğinin sağlanması ile bir karara varılmasına gerek yoktur. Bu davranış, kararın niteliğini tehlikeye atabilir.

3. Planlanmamış sorun kuralı : Önemli bir kararın alınmasında, yöneticinin konu hakkında yeterince bilgisi ve deneyimi yoksa, bu durumda yeterli olan astların kararlara katılması, kararın niteliğini artırabilir.

Yukarıda bahsedilen kurallar, kararın niteliği açısından astların katılımının gerekeceği kurallardır. Bir de kararların astlar tarafından kabul edilmesi için, katılmanın gerekli olduğu durumlar söz konusudur. Bunları ise şöyle sıralamak mümkündür :

1. Kabul kuralı : Kararın etkin biçimde uygulanabilmesi için astlar tarafından kabul edilmesi çok önemli ise ve otoriter bir uygulamanın kabul edilip edilmeyeceği konusunda kuşku varsa, bazı konuların paylaşılması ve karara diğerlerinin katılımı gereklidir. Kararın alınmasında diğerlerini görmezlikten gelmek kararın kabul edilmesini riske atar.

2. Çatışma kuralı : Kararın astlar tarafından kabul edilmesi çok önemli ise ve otoriter uygulamanın kabul edilmeyeceğinin düşünüldüğü bir ortamda karar verme süreci yeniden yapılandırılarak, görüş birliğinde olmayan bireylerin tam bilgilendirilmesi ile farklılıklarını anlamaları sağlanır. Böylece grupça karara varmak gereklidir ; bütün astlar, farklılıkları görme fırsatını bulmalıdır.

3. Dürüstlük kuralı : Kararın niteliği gerçekten önemli değil de, kabul edilmesi önemli ve sorunlu ise karar grupça alınmalıdır.

4. Kabulün önceliği kuralı : Kararın kabul edilmesi önemli ise, otokratik biçimde kabul ettirilmesi sağlanamıyorsa ve son olarak astlara da güvenilebiliyorsa, sadece grup kararına başvurulmalıdır. Diğer yöntemlerin uygulanması gereksiz biçimde riskler doğurabilir.

Vroom ve Yetton tarafından, kararın tek başına verilmesinden, paylaşılarak verilmesine kadar sırasıyla süreklilik oluşturan bir karar verme modeli oluşturulmuştur. Bunlar sırasıyla aşağıda belirtmiştir :

1. Kararın tek başına verilmesi : Bu modelde yönetici, kararı tek başına verebilmek için eldeki bilgileri kullanır.

2. İkinci modelde yönetici, astlardan bilgi toplar ve sonra kararı verir.

3. Üçüncü modelde yönetici, uygun olan astlarla, bireysel olarak görüşür, onların düşüncelerini alır ve daha sonra kararı verir. Ancak, karar astların görüşlerini yansıtabilir veya yansıtmayabilir.

4. Yönetici bu modelde astlarla grup olarak görüşür. Bundaki amaç, tartışma yoluyla ortak olan fikirleri elde etmektir. Sonuçta yine, kararın astların görüşlerinden kesinlikle etkilenmiş olması beklenemez.

5. Paylaşma : Yönetici durumu ve sorunu grupla görüşür ve kararı grup verir. Karar süreci boyunca yapılan tüm eylemlerde, üyeler olabildiğince eşit rol alırlar (Hoy ve Miskel, 1987; s: 338).

Örgütlerde, üyelerin kararlara katılmalarının şu özellikleri olduğu söylenebilir:

1. Kararlara katılma alışlagelmiş bir olay değil, deneyimlere dayalı, uygulamaya elverişli bir olaydır.

2. Burada kavram olarak katılma, kararların paylaşılmasını ve bireysel katılmayı ifade ettiği için temsilciler yoluyla katılmayı içermez.

3. Kararlara katılmanın, örgütteki bireylerin moralini yükselttiği ve üretimi artırdığını kanıtlayan birçok araştırma vardır.
4. Kararlara katılmanın etkililiğinin bağlı olduğu birçok etkenden bir tanesi de katılmanın olduğu örgütün koşullarıdır.
5. Kararlara katılma işgörenleri güdülemenin tek yolu değildir.

Kararlara katılmanın etkililiği eğer gerçekleşeceği örgütün koşullarına bağlı ise sonuçta, katılmanın bazı durumlarda etkisiz kalabileceği gibi zararlı olabileceği durumların bulunması da kaçınılmazdır. Örneğin, bireylerin değerlerinin farklılığı ve fikirleri kabul edilmeyen bireylerin gücenmesi gibi faktörlerden dolayı grup içinde ve dışında çatışmalar olabilir. Burke' a göre böyle durumlarda, liderin kararı kendisinin vermesi ile sorun giderilebilir. Ancak bu durum, grupta daimi bir homojenliğin olmasının yararlı olacağı anlamına gelmez. Kararlarda bireylerin görüşlerine başvurulmasının amacı aslında farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlamaktır. Ancak, grupta tatsızlık yaratacak boyutlara ulaşmamasına özen gösterilmelidir.

Kararların ortak alınmasıyla güçlenen grup bağlılığı, örgütün amaçları için çalışmak yerine olumsuz çalışmaların ortaya çıkmasına da neden olabilir. Gruptakiler gibi düşünme ve gruba uymanın beklenmesi ile ortaya çıkan grup baskısı, özellikle en çok bilgili kişilerin sindirilmesi ve fikirlerinin anlaşılmıyormuş gibi davranılması, niteliksiz kararların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Aynı zamanda kararların üyelerin katılması yoluyla alınması, gerçekten önemli sayılabilecek gecikmelerin olması sonucunu da doğurabilir.

Herhangi bir sorun karşısında eğer lider, ne yapılması gerektiğini ve en iyi çözümün ne olduğuna karar verebilecek bilgiye sahipse tek başına kararı vermelidir. Böyle bir uygulama otoriter bir yönetim değil, yetkiye dayanan bir yönetimdir. Ancak astlar, yöneticinin kararını benimsemeyecek olursa, böyle davranmak durumunda olan lider, davranışının gerekçesini mantıklı bir biçimde açıklayabileceği gibi gerekli görüyorsa ve de mümkünse, deneyimlerinden örnekler vererek fikirlerinin yeterli

olduğunu kanıtlamalıdır. Bu tartışma süreci boyunca yönetici herhangi bir konuda yanılmış olabileceğini farkedebilir. Bu durumda geriye dönmekten kaçınmamalıdır.

Eğer yönetici en iyi çözümün ne olacağı konusunda herhangi bir fikir sahibi değilse, bu konuda yeterli bilgiye sahip olan astlara, üst konumundaki kişilere ve hatta örgüt dışındaki uzmanlara gerekenleri sormakta tereddüt etmemelidir.

Bazı durumlarda da, birbirine herhangi bir üstünlüğü olmayan aynı işi görebilecek, maliyet yönünden de eşit olan birden fazla seçenek görülebilir. Bu durumda da yapılması gereken, gruptaki çoğunluğun fikrini yansıtan seçeneği uygulamaya koymaktır.

Vurgulanması gereken bir başka konu ise, yönetici ve uzmanların her zaman astlardan daha çok bilgiye sahip olmadıklarıdır. Bireylerin resmi ünvanları, konuları, işlerinin etiketi, onların her zaman yeterli bilgilere sahip olduklarını göstermez. Yeterli bilgiye sahip olmanın göstergesi, bulunulan konum ne olursa olsun, en iyi fikirleri üretebilmektir. Genellikle yöneticiler, astların bilgi ve kapasitelerini görmezlikten gelirler. Aynı ortamda bulunan herkesin diğeri kadar bilgisi vardır yaklaşımı kesinlikle doğru olmadığı kabul edilip, kimin neyi iyi bildiği ön plana çıkarılmalıdır.

Örgütteki bireylerin güdülenmeleri için gerekli olan konuların da dikkate alınmasının yanısıra, yine de amaçların gerçekleştirilmesi yolunda bilgi duygulardan daha önce gelmelidir. Alınan kararlara katılmanın, bireylerin doyumlandırılması bakımından önemi düşünüldüğünde, gerçekten üzerinde hassasiyetle durulması gerektiğinin kabul edilmesi ile birlikte, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinin öncelikli olması gerektiği unutulmamalıdır. Çünkü, kararlara katılacak kapasitede olmayan bireylerin sırf bu yüzden kararlara katılmalarının düşünülmesi, amaçların istenilen düzeyde gerçekleştirilmesini engeller. Bu nedenle burada bir öncelikler sıralamasına başvurulması öngörülmektedir. Herşeye rağmen örgütün amacı bireylerin doyumlandırılması ve örgüte karşı olan hisleri değildir. Çünkü örgüt açısından bakıldığında, işgörenlerin doyumlandırılması, amaca ulaşmak için bir araçtır kendisi

amaç değildir. Yöneticiler, bu ayrımı dikkatle yapmalıdır (Locke ve Schweiger, 1979; s:328) .

Daha önce de çeşitli biçimlerde ifade edildiği gibi, bilgi yönünden son derece doğal bireysel farklılıkların olabileceği ortamlarda kararlara, grubun katılması çeşitli sorunlar yaratabilir. Aynı düzeydeki birimlerde görev yapan bireylerin aynı düzeyde bilgiye sahip olabileceklerini beklemek olanaklıdır. Bireylerin kararlara katılmalarını sağlamanın örgüt açısında önemli nedenlerinde biri de aslında farklı düzeylerdeki bireylerin bilgilerinden yararlanmaktır. Bireylerin tümü veya en azında çoğu, önemli katkılarda bulunacak bilgiye sahipse, kararlara hem daha nitelikli hem de daha kısa sürede alınma şansına sahip olacaktır. Ancak tersi bir durum kararlara, hem istenilen nitelikte olmamasına, hem de gereğinden fazla zaman kaybına neden olur. Aynı zamanda kararlara katılma konusunda isteklilik göstermelerine rağmen, bütün bireylerin bilgi düzeyinin aynı olmayışı, kararlara bireylerin katılımı veya etkili olabilmelerine seçicilik getireceğinden, bireylerin eşit düzeyde kararlara katılmalarına olanak vermez. Çünkü daha fazla bilgiye ve beceriye sahip olan bireylerden daha fazla yararlanmak düşüncesi, doğal olarak onlara kararlara katılma konusunda bir öncelik tanıyacaktır. Mansbridge ' nin de belirttiği gibi, kararlara etkileyecek kadar yeterince bilgisi olan bireyler hiç kuşkusuz, kararlara etkilemede en büyük güce sahiptir. Francis Bacon ' un yüzyıllar önce vurguladığı "bilginin gücü" fikri burada da kendini göstermektedir. F.W. Taylor ' un "Bilimsel Yönetimi" nin de bilgiden güç alan bir otoriteye dayandığını burada anmakta yarar vardır.

Bilgi konusunda söylenenlere ek olarak, Vroom ve Marrow ' un bu konuda söyledikleri şöyle özetlenebilir : Bireyler kararlara katılma konusunda istekli olabilirler. Ancak bunların kararlara katılabilmelerinin bir ölçütü olmalıdır. Bu da bireylerin, konu hakkında ne kadar bilgi sahibi oldukları ve katkılarının ne kadar önemli olduğudur.

Bireylerin, kararlara katılmadıklarından dolayı acaba yapılacak değişikliklere karşı daha mı çok direnecekleri akla gelebilir. Ancak bireyler çeşitli nedenlerle, kararlara katılmalarına rağmen, değişiklikler karşısında direnebilmektedirler.

Kararlara katılmanın örgütteki bireyleri güdülediği görüşünün yanısıra, kendisine sadece neler yapılması gerektiğinin söylenmesini isteyen ve kararlara katılmayı ne isteyen ve ne de bekleyen bireyler için, böyle bir güdüleme yolunun olumlu sonuçlar vermeyeceğini belirtmek gereklidir. Aynı biçimde, kararlara katılmaya alışık olmayan bireyler için de bu böyledir. Tannenbaum ve Schimidt, bireylerin, zaman içinde çeşitli kararlara katılmalarının sağlanması ile buna alışacaklarını öne sürmektedirler.

Yine de örgütte hızlı ve sürekli bir değişiklik gereksinimi duyulduğunda üyelerin kararlara katılmaları gereklidir. Bireylerin, her ne kadar çeşitli nedenlerle değişikliklere karşı direnmekte iseler de, kendilerinin de katıldıkları kararlara karşı daha az direndikleri kanıtlanmıştır. Ayrıca önceden güdülenmiş bireyler, değişikliğin gerekliliği konusunda, mantıklı sebeplerle ikna edilirse, daha az direnme gösterecekler veya direnmeyeceklerdir. Aynı zamanda alınacak karar, bir tek kişinin bilgisini aşp da birçok bireyin bilgisini gerektiren bir konuda ise yine istekli bireyler öncelikli olmak üzere, kararlar ortak alınmak zorundadır.

Örgüt ortamında kararlara katılmanın çeşitli biçimleri vardır. Bunları şöyle sıralamak olasıdır :

1. Bireyler, kararlara isteyerek veya zorunlu olarak katılırlar. Yönetici ile işgörenler arasında, bir sözleşmenin yapılacağı gibi durumlarda bireyler, zorla karara katılırlar. Yönetici; bireylerin, örgüte ilişkin kararlarda düşüncelerini almak istiyorsa, o zaman gönüllü olan bireyler katılırlar.

2. Bireyler, formal ve informal biçimde kararlara katılırlar. Formal katılma resmi ortamlarda, bir kurulda görüşlerini belirtmek biçiminde olabilirken, informal

katılma, yönetici ve ast arasında sözlü bir iletişim sırasında astın fikrini belirtmesi şeklindedir.

3. Bireyler, kararlara doğrudan ve dolaylı biçimlerde katılabilirler. Doğrudan katılmada üyeler, konu hakkındaki düşüncelerini bizzat kendileri iletirken, dolaylı katılımda bireyler seçtikleri temsilciler aracılığı ile kararlar hakkındaki görüşlerini bildirirler (Locke ve Schweiger,1979; s:275).

Herhangi bir problemin grup halinde çözülmesinden sonra, grup bu süreç hakkındaki deneyimlerini şu sorulara yanıt arayarak değerlendirmelidir : Karara ulaşmak için geçen bu süreç nasıldı? Karara nasıl ulaşıldığı konusunda hepimiz aynı görüşte miyiz? Bu problemin çözümü hakkında neler düşünüyoruz? Gelecekte aynı işlemleri takip etmeli miyiz yoksa bazı değişiklikler yapmalı mıyız? Sorunun tanımlanması ve ifade edilmesi, karara kimlerin katılacağıının belirlenmesi, olup bitenler hakkında örgütteki herkesi bilgilendirme konularında, ne tür öneriler ileri sürülmektedir.

Bu soruların yanıtlanması gibi basit aşamaların gerçekleştirilmesi ile örgütte kararların grup çalışması ile verilmesinin önemi vurgulanmış olur. Bunun başarılı olması için de, farklılıklara sahip olan grup üyeleriyle çalışmanın zorluklarını aşmak için ve grup içi iletişimi geliştirmek için grup atmosferinin iyileştirilmesinin önemi büyüktür.

Herşeye rağmen, grup kararlarına başvurmanın sebebinin, daha nitelikli kararlar almak olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, problemin bazı özellikleri dikkatle gözden geçirilerek, gerçekten grup kararına başvurmanın, gerekli olup olmadığına karar verilmelidir. Bazı problemler şu özelliklere sahip olabilir :

1. Problemin öğeleri, açık ve net olabilir. Problemi tanımlamak ve ifade etmek göreceli olarak kolaydır.
2. Problemin öğeleri, anlaşılır biçimde ayrılabilir niteliktedir.
3. Problemin çözümü, tek kişinin başarabileceği, mantıklı bir sırayı gerektirebilir.

#### 4. Problemin sınırlarını görmek, daha kolaydır.

Bu tür problemlerin, konuda uzman olan bir birey tarafından çözülmesi veya kararın verilmesi, örgüt açısından daha uygundur. Ancak, yukarıda anılan özelliklerden oldukça farklı ve şu özelliklere sahip olan problemlerle de karşılaşmak olasıdır :

1. Problemin öğeleri belirsiz ve problemi tanımlamak güç olabilir.
2. Problemin öğeleri öylesine birbirine girmiş durumdadır ki birbirinden ayırmak oldukça zordur.
3. Problemin çözümü için birçok insanın sürekli bir etkileşimde bulunması gereklidir.
4. Problemin içeriği ve boyutları oldukça karmaşıktır ve kararın alındığı ilk aşamada tamamen bilinmez, ancak karar süreci boyunca tam olarak aydınlanabilir.

Bu tür problemle karşılaşan örgütün, kararı grupla alması beklenir (Owens, 1987; s:284).

Lewin' de kararların grupla alınmasında, yüzyüze yapılan grup iletişiminin gücünün, genel inanın tam tersine, çok daha fazla etkin olduğunu öne sürmüştür. Bireylerin ideolojilerinin ve uygulamalarının, grupla görüşülerek değiştirilmesi bireysel görüşmelere nazaran daha kolay olmaktadır. Bunun önemli nedenlerinden birisi de, bireyler kabul edilmiş olan bazı değerlerini gruptan uzaklaşmak ve soyutlanmak endişesi ile tek başlarına değiştiremedikleri gerçeğidir. Bazı değerlerini, ancak grubun da değiştirmesi halinde değiştirebilecek bireyler vardır. Ancak grup standartları değiştiğinde birey, yine gruptan ayrı kalmak endişesi ile değişikliklerden yana olmasa bile pek fazla bir direniş sergilemeyecektir. Kendiliğinden değişen grup standardı, bireylerdeki direnişi aza indirir. Çünkü bireyler, grupların üyeleridir, kendilerini üyeleri oldukları gruplara ait hissederler. Bu nedenle, kendi başlarına, herhangi bir değişikliğe girişebilmek için buldukları gruptan ayrılıp, başka gruplara dahil olmayı da göze almalıdırlar.



Kararı almak üzere grubun bir araya gelmesi, görüş alışverişinde bulunulması ve üyelerin birbirlerini etkileme süreci olmakla birlikte, aslında bu görüşmelerin önemli olan kısımlarından birisi ise, bir şekilde astların işle ilgili konularda kontrol edilmesidir.

Hiyerarşik yapı, örgütte farklı düzeylerde bulunan bireylerde, tatmin ve düzen bakımından büyük farklılıklar oluşturur. Katılma, bu durumu, kısmen iyileştirir. Genelde örgüt üyeleri, kontrol sistemine katılmak isterler ve bu nedenle katılma sürecinde buna kısmen ulaşabildikleri için, büyük bir doyum sağlarlar. Kontrol sistemine kısmen de olsa katılmakla bireyler çeşitli doyum biçimleri elde ederler. Bunlardan birincisi, psikolojik ve sembolik olanıdır. Bir başka deyişle bireye, önemli olduğu, başarılı olduğu veya bir üst konumunda gibi davranıldığı hislerini verir. Kısaca katılma, bir tür benlik doyumudur.

Katılma süreci aynı zaman da bir tür kontrol sistemi olduğunda, artık kontrolün yapılması rencide edici olmaktan uzaktır. Bireyler aynı zamanda, kendileri örgüt için nasıl daha yararlı olabileceklerini düşünecekler ve bilgi ve becerilerini geliştirme yolları arayacaklardır. Bu yol bireyler için doyum kaynağı olmakla beraber, örgüt için bireylerin, dolayısı ile de kararların niteliği artacağından, oldukça önemli bir katkı sağlama yolu olmaktadır.

Bu arada, katılmanın neden olabileceği bazı olumsuz ortamların oluşmaması için, yönetici çok dikkatli davranmalıdır. Örneğin bireylerin, katılmanın sürekli olarak yapılması gibi, örgütün hiçbir zaman karşılayamayacağı bir beklenti içine düşmemeleri gereklidir. Ayrıca katılma amacı ile grubu oluşturan bireylerin, bir araya gelerek, yönetime karşı olumsuz tavır almalarına fırsat verilmemelidir.

Kararların alınması sırasında, yönetici ve astların aynı konumlarda görev yapması bunlar arasındaki ilişkiyi etkilememesi için, hem yönetici hemde astların, bu yeni olan demokratik liderlik biçimine alışmaları gerekmektedir (Tannenbaum, 1966; s:88).

Modern yönetimde yöneticinin karşısına çıkan sorunlardan birisi de, bir yandan sorumlu olduğu kontrol mekanizmasının işlemlerini sağlarken, öte yandan demokratik olabilmektir. Yönetim ve kararlara bireylerin katılımını etkin biçimde sağlamak için sürecin etkin biçimde yürütülmesini sağlamak gereklidir. Bu da elbette, söz konusu olan durumda bireylerin ne dereceye kadar, katılabileceğinin belirlenmesi ile gerçekleşebilir. Bu da daha önce çeşitli biçimlerde belirtildiği gibi, problemin içeriğinin, geçmişteki yönetsel uygulamaların, astların deneyimlerinin, yöneticinin kendisinin becerilerinin ve tutumlarının ve son olarak da sahip olunan zamanın gözden geçirilmesidir (Ivancevich vd. , 1983; s:97).

Tümünden demokratik bir sistemin yerleştirilmiş olduğu örgütlerde, bütün bireyler, aynı güce sahiptir ve hiçbir bireyin herhangi bir şekilde bir başkasına üstünlük sağlaması sözkonusu değildir. Bulunulan konum ve sahip olunan bilgi de yeterli değildir. Bireyler, kararlara eşit olarak katılırlar. Ancak böyle bir sistemin uygulanmasının, örgüt açısından, ne kadar yararlı olabileceği konusu da tartışılabilir.

Strauss ve Rosenstein, Avrupa 'da, Asya 'da ve Orta Doğu 'da sekiz ülkede bu konuda, yapılmış olan bir araştırmayı şöyle özetlemiştir :

1. Birçok durumda katılma, yukarıdan aşağıya doğru ideolojik zıtlıkların sembolik bir çözümü olarak ileri sürülmektedir.

2. Cazip olan kısmı, büyük bölümünün, hem sosyal hemde insan ilişkisi kuramı ile açık bir uyum içinde olmasıdır.

3. Uygulamadaki başarısı ise sadece belli alanlarda söz konusudur. Üretim alanından daha çok işgörenlerin doyumunu üzerinde etkili olduğu göze çarpmaktadır.

4. Onun temel değeri çatışmaların çözümü için bir başka ortam sağlaması kadar yönetimin kurallara uyma konusunda personeli ikna etmesi gösterilmektedir.

Bu çalışmanın önemli sonuçlarından birisi de, işçilerin doğrudan kendilerini ilgilendirmeyen konulara kendi işleri ile ilgili olsa bile, pek fazla ilgi göstermedikleridir. En ilginç olan bulgu ise katılmanın, üst yönetimin, diğer grupların

### **Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar:**

Yedinci Alt Problem, " Karar verme sürecinin, diğer yönetim süreçleri ile olan ilişkisi nelerdir," biçiminde ifade edilmiştir.

Bu bölümde diğer yönetim süreçleri ayrı ayrı ele alınıp, karar verme süreci ile olan ilişkisine de aynı bölümlerde yer verilmiştir.

Belirli bir amaca ulaşmak için biraraya gelmiş olan insanların, güçlerini aynı doğrultuda birleştirmeleri; eşgüdümleyebilmeleri, eşgüdümleyici bir gücü öngörmektedir. Bu eşgüdümleyici, yönetim olarak adlandırılabilir. Henry Fayol 'a göre, bir örgütü tanımlamanın en sağlıklı yolu, örgütün yönetim biçiminin incelenmesidir (Aydın, 1988; s: 60).

Örgütlenmemiş bir grup sadece bir insan yığını olmaktan öteye gidemez. Her grup, canlılığını sürdürmek için, örgütlenmek zorundadır. Yönetim etkinlikleri, bir örgüt içinde yapılır. Her örgütte bulunması gereken yönetim ise, örgütün etkili ve verimli bir biçimde işlemesini sağlar. Yönetimsel davranışlar, bilim adamlarınca çeşitli biçimlerde, sınıflandırılmıştır. Ancak biz burada, Gregg tarafından önerilen yaklaşım üzerinde duruyoruz. Gregg, yönetim sürecini yedi ögeden oluşan bir eylemler bütünü olarak ifade etmektedir. Her örgütte ve örgütsel çabada; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme olmalıdır (Aydın, 1988; s:85).

Bütün bu öğelerin tümü birbiriyle zorunlu ilişki içindedir. Ancak, burada sadece karar vermenin diğerleri ile olan ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Çünkü, karar

verme diğer öğelerden ayrı ve bağımsız düşünülemez. Her bir ögenin ayrılmaz bir parçası konumundadır.

### **Planlama:**

**Planlama Sürecinin Niteliği ve Tanımı :** Gullick 'e göre planlama, bir örgütün amacı yönünde yapılması gereken işlerin neler olduğunu ve bu işlerin yapılması sırasında ne gibi yöntemlerin kullanılacağını belirten tasarıdır. Yönetici planlama yaparken neler yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını düşünme olanağını bulur. Planlama bir tür geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmaktır ve yönetim sürecinde önemli bir yer tutar. Planlama, gelecekte ulaşılmak istenen yer için bir köprü görevi görür. Asıl amaca ulaşırken arada yapılması gereken davranışların neler olması gerektiğini ve ne gibi yöntemlerin kullanılması gerektiği konusu da planlama sırasında belirlenir (Ersan,1987; s: 32).

Planlama, eyleme geçmek için yapılan ussal bir hazırlık biçimidir. Geleceği öngörmeye dayanan, zihinsel bir süreçtir. Planlama , genel olarak "başarılması gereken nedir ve hangi yöntemlerle gerçekleştirilmelidir " sorusunu gündemde tutmaktadır.

Planlamacının gerçekçi ve uygulanabilir bir plan hazırlayabilmesi için öncelikle gerekli olgular ve verilerin doğru biçimde sunulması gerekir. Bu nedenle planın elde edilen araştırmalar sonucunda yapılması önemlidir (Aydın,1991; s:129).

**Planlamanın Yararları :** Gerçekçi ve uygulanabilir bir plan, yönetici için çok büyük bir yardımcıdır. Amaçların neler olduğunu ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin bilinmesi, amaçlar daha kolay ulaşılabilmesini sağlar. Ayrıca planlama, örgütte bireylerin neler yapması gerektiğini ve bireylerden örgütün ne gibi beklentisinin olduğunu belirler. Hazırlanan planın örgüt için yardımcı ve yararlı olabilmesi için, esnek ve gelişen dünyaya uygun olarak zaman içinde değiştirilebilmesi gereklidir (Tortop, tarihsiz; s:52).

Yapılan planlar, en az giderle örgütü amacına en kısa sürede ulaştıracak ussal kararların alınmasını sağlar. İyi bir plan, örgütün zaman ve emek kaybetmesine engel

olur. Örgütün sahip olduğu bütün olanakların amaç doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığına ışık tutar. Ayrıca bütün kaynakların eşgüdümlemesini sağlar (Yozgat, 1983; s:78).

Planlama herşeyden önce bütün bu yararları ile örgütün bir kararsızlık yaşamasını engeller. Bütün dikkatin, böylece amaç etrafında yoğunlaşması ile örgütün yararına olan ussal kararların alınması sağlanmış olur.

**Planlama ve Karar Verme Süreci:** Planlama, aslında karar verme aşamasında geleceğe yönelik koşulların önceden görülmeye çalışılarak eksikliklerin giderilmesi amacı ile oluşturulan hazırlıktır.

Bazı bilim adamlarına göre de planlamanın kendisi karar verme, seçim yapma eylemidir. Gerçektende karar verme söz konusu bir sorun için olası seçeneklerden bir tanesinin seçilmesidir. Plan ise esas olarak bir kararlar toplamıdır. Çünkü planlama birçok kararın biraraya gelmesi ile oluşur. Her plan bir karar niteliğindedir, fakat her kararın plan olma niteliği ise zayıftır. Plan ile karar karşılaştırıldığında, planın karara göre daha açıklmalı, kapsamlı ve bilimsel olduğu söylenebilir.

Plan ve kararın her ikisinin de geleceğe yönelik davranışlar olduğu öne sürülebilir. Kararın temel niteliklerinden olan ussal düşünme ve karşılaştırmanın planlama sürecinde de hakim olması beklenir. Özetle ifade edildiğinde plan, kararın geliştirilmiş biçimidir (Tosun, 1984; s:47).

Planlama süreci karar verme sürecinin başlaması ile sonlanabilir. Planlama süreci karar verme sürecini içerir. Yani karar verme, planlama sürecinin bir parçası, aynı zamanda önemli bir parçasıdır (Aydın, 1991; s:130). Karar verme süreci görüldüğü gibi planlamanın çekirdeğidir.

Karar verme ve planlama temelde zihinsel süreçlerdir. Planlama, önceden alınmış bir tür karardır. Aynı zamanda, gelecekte gerçekleştirilecek eylemlerin bir resmidir. Bir başka anlamda plan, eldeki sınırlı kaynakların ussal bir biçimde kullanılması amacı ile geleceğe yönelik olarak yönetim tarafından alınmış kararlardır.

Planlama ile asıl amaçlanan konulardan birisi de, eldeki kaynakların en az kayıpla, kullanılmasını sağlamadır (Kaya, 1991; s:100).

Anderson' a göre plan, bazı amaçları gerçekleştirmek için uygulanması gereken bir dizi kararları hazırlamaktan oluşan bir süreçtir. Bu süreçteki temel ögeler şöyle sıralanmaktadır :

- Planlama, geleceğe yönelik bir çalışmadır,
- Plan, daha çok eylem üzerinde duran bir uygulamadır,
- Planlama, birbiri ile ilişkili olan bir dizi kararı birlikte getirir,
- Planlama, sınırlı kaynakların en ussal biçimde kullanılmasını dikkate alarak maliyeti en aza indirmek durumundadır (Üstüner, 1994; s:34; basılmamış yüksek lisans tezi).

Karar verme sürecinin, örgütün eldeki tüm kaynaklarını dikkate alarak ussal bir planlama sürecinden sonra gündeme gelmesi, örgütün verimli ve etkin kararlar alabilmesinde son derece önemlidir. Çünkü nitelikli bir plan, örgütün tüm olanaklarını dikkate almış olan bir plandır. Yapılacak olan eylemlerin sonrasını dikkatli bir biçimde görmeyi sağladığı için, kararların amaç doğrultusunda ve olabildiğince ussal olmasını sağlar.

### **Örgütlenme:**

**Örgütlenme Sürecinin Tanımı ve Niteliği :** Önceden belirlenmiş ortak bir amacı gerçekleştirmek için, bireylerin güçlerini birleştirmeleri gerekiyorsa, bu çabaların birleştirilmesine örgütlenme denilmektedir. Örgütlenme, belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olduğu için bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun gerçekleştirilmesi için oluşturulan yapıda belirli düzeylerde yetki ve sorumluluklar paylaşılmalı, bu işler için bireyler görevlendirilmelidir. Örgütlenme süreci sonunda, örgütün yapısı yada kısaca örgüt oluşur (Aydın, 1991; s:136).

Chester Barnard' a göre örgütlenme, iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır. Barnard' a göre bir örgütlenme

etkinliğinin söz konusu olabilmesi için; (1) birbiriyle etkileşimde bulunan bireyler, (2) amacı gerçekleştirmek için isteklilik, (3) çabaların birleştirilerek, gerçekleştirilmek istenen bir ortak amaç, olmalıdır (Ersan, 1987; s:45).

Luter Gullick, örgütleme işlemi sırasında yöneticinin şunlara dikkat etmesi gerektiğini savunmaktadır :

1. Yapılmak durumunda olan bütün eylemleri analiz etmesi,
2. Homojenliğe dikkat ederek bütün bu işlerin nasıl gruplandırılması gerektiği konusuna dikkat etmesi.

Bunları yaparken dikkat etmesi gerekli olan konular ise şöyle sıralanabilir :

1. Üyelerin gerçekleştirmek durumunda oldukları asıl amaç nedir ?
2. Üyelerin yapacakları asıl işlem ne tür bir işlemdir ?
3. Üyelerin yapacakları işlerin ilişkili olduğu kişi ya da nesnelere nelerdir ?
4. Üyelerin işlerini yapacakları yer neresidir ?

Gullick, örgütleme yapılırken asıl amaç, asıl işlem, yer ve ilişkili olan kişi ve nesnelere dikkate alınması gerekliliğini vurgulamaktadır (Kaya, 1991; s:102).

Örgütleme işinin iki türlü yapıldığı görülmektedir. Birinci tür örgütleme, toplumsal bir gereksinmeyi karşılamak için bir örgüt kurmadır. İkinci tür örgütleme ise, kurulmuş bir örgütü bütünleşmiş bir yapı içinde tutmadır.

Kurulmuş olan bir örgütte, amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan girdilerin örgüte getirilmesi veya sağlanması ile bunların bütünleştirilmesi, ast ve üst yönetimin yapması gereken bir iştir (Başaran, 1980; s:60).

"Örgütleme, yöneticinin düzensizlikten bir düzen yaratma sürecidir. Örgütleme süreci sonunda oluşan yapı, iş ve sorumluluk konularında bireyler arasındaki çatışmayı azaltır ve ortak bir çaba için uygun bir ortam yaratır. Bu düzenlemede mutlaka dikkate alınması gereken bir öge de insan ögesidir. İşler planlanırken, insan ögesi güçlü ve zayıf yönleri ile dikkate alınmalıdır" (Aydın, 1991; s:138).

### **Örgütlenme Türleri :**

**1. Dikey Örgütlenme :** Bu tip örgütlenme hat tipi örgütlenme veya hiyerarşik örgütlenme olarak adlandırılmaktadır. Çok sayıda üyenin olduğu örgütlerde, görevlerin dağıtılması ve bir disiplin içinde amaç doğrultusunda yönlendirilmesi için otoritenin belli bireylerde toplanması gerektiği örgütlerde tercih edilmektedir. Her kademedeki bulunan işgören, bir üst konumundaki bireylere karşı sorumludur. Bu örgütlenme tipinde sorumluluklar kesin olarak belirlenir. Ayrıca bu tip örgütlenmenin yararlı yönlerinden birisi de, kararların bir an önce alınıp uygulanmasını sağlamasıdır.

Bu tip örgütlenme biçiminde, yöneticinin çok yönlü olması zorunluluğu vardır. Ancak, yönetici her konuda yeterli olamayabilir. Ayrıca, yetkinin büyük bölümünün tepede toplanmış olması sorunlara neden olmaktadır.

**2. Dikey ve Kurmay Örgütlenme :** Bu tip örgütlenme biçiminde yürütme ve danışma birimleri yer almaktadır. Kurmay sözcüğü, danışma birimini ifade etmektedir. Düşünce ve görüşlerini bildiren bireyler için kullanılmaktadır. Bu bireyler, yürütme yetkisine sahip değildirler. Aynı zamanda bu bireylerin alanlarında uzman olmaları beklenir. Çünkü, planların hazırlanması, araştırmaların yapılması ve bunların yetkili olan bireylere sunulması bu bireylerce yapılır. Çağdaş gelişmenin ışığı altında ortaya çıkmış bir örgütlenme biçimidir. Çünkü bir yandan kontrollü bir yönetim sağlarken, bir yandan da, uzmanlık hizmetinden yararlanmayı önermektedir.

Ancak, birimler arasında çatışmaların olması, uzmanların bürokrasiye karşı direnmeleri ve kesin görev ve yetki ayrımının olmayışı bu tip örgütlenme biçiminin sakıncalı yönlerindedir.

**3. Komite Tipi Örgütlenme :** Bu tip örgütlenme biçiminde, karar alma ve yürütme işini birkaç kişiden oluşan bir kurul yürütmektedir. En önemli yararı, kararın birkaç kişi tarafından tartışılarak alınmasıdır. Aynı zamanda işbirliğinin yapılmasını sağlamaktadır.



Ancak bu tip örgütlenme tipinde, kurulun üyelerinin her zaman biraraya gelmesi güç olabilir. Kararların alınması gecikebilir. Ayrıca sorumlu bireylerin kimler olabileceğinin belirlenmesi de zaman zaman sorun çıkarabilir.

**4. Yatay (Görevsel) Örgütlenme** : Bu tip örgütlenmede, görevler ön plandadır. Birbiriyle ilgili olan birimler, birbirlerine emirler verebilmektedir. Açık ve kesin bir işbölümüne önem verilmektedir. Yetki ve sorumluluk paylaşılır. Ekip çalışmasına dayanır ve esnek bir örgütlenme tipidir. Ancak, bu durum bazı karışıklıklara neden olur. Gerçek sorumluların bulunması ve denetim güçtür (İsbir, tarihsiz; s:78).

Örgütlenme sürecinde çeşitli aşamalarda kararlar verilmektedir. Hangi tür örgütlenme tipinin seçileceği de bir seçim ve karar işidir.

"Örgüt, sağlıklı karar vermeyi sağlayıcı, yaratıcı planlamayı özendirici, özgür ve etkili iletişimi kolaylaştırıcı, ortak amaçların bireyler ve grup tarafından anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlayıcı, istenilen amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda birey ve grup katkılarını eşgüdümleyici, işgörenlerin kişilik ve meslek gelişimlerini destekleyici ve tüm bireysel ve örgütsel çabaların sürekli olarak değerlendirilmesini garanti edici bir yapıya sahip olmalıdır" (Aydın, 1991 ; s:137).

Görüldüğü gibi örgütlenme sürecinde dikkat edilmesi gereken her nokta, aslında karar verme süreci ile ilişkilidir ve karar verme sürecini öngörmektedir. Karar verme süreci ise, farklı örgütlenme süreçleri içinde, çeşitli aşamalarda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bir örgütlenme eyleminin olmadığı yerde, karar verme sürecinden söz etmek olanaksızdır.

#### **Etkileme:**

**Etkileme Süreci ve Karar verme:** Yönetici tarafından kararların alınmasının sağlanması ve bütün örgüt üyelerinin bir şekilde alınan kararlardan haberdar olmaları, sorunun çözüldüğü anlamına gelmez. Çünkü artık, önemli olan aşamalardan birisine sıra gelmiştir: Alınan kararların uygulamaya konması. Kararların uygulamaya konması,

başka bir deyişle bireylerin uygun biçimde harekete geçirilmesi, kararın başarıya ulaşmasında önemli bir etkidir.

Aslında bireylerin etkilenmesi sürecinin, sadece kararın alınmasından sonra gündeme gelmesi söz konusu değildir. Bu süreç, kararların alınması sırasında veya kararların bildirilmesi sırasında da gerçekleşebilir.

Bireylerin alınan kararların gerçekleştirilmesi için etkilenmesinde uygulanan otorite kullanımı günümüzde çekiciliğini yitirmiş bulunmaktadır. Bugün için, otoritenin en son kullanılması gereken bir etkileme biçimi olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Otoriter etkileme biçiminin yaygın olduğu örgütlerde, üst konumunda olan bireyler, çeşitli biçimlerde kararları alır ve ast konumunda olan bireylerin de bu kararları uygulaması beklenir (Aydın, 1991; s:152).

Günümüzde kararların etkili bir biçimde uygulanması için gerekli olan etkileme biçiminin bireylerin uzman oldukları alanlarda kararlara katılmaları olduğu öne sürülmektedir. Bireylerin kendilerinin de katkıları ile alınan kararların uygulanmasında daha büyük bir isteklilik gösterdikleri çeşitli araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır.

Kararın verilmesi ve uygulanması bakımından bireylerin etkilenmesi; otoriter bir uygulama sonucu kararların alınması ve uygulanmasının neden olduğu sorunlar ve bireylerin uygulayacakları kararlara kendilerinin de katılmalarının sonuçlarının neler olduğu konusuna, "kararlara katılma" ve "karar verme davranışında ast ve üstlerin rolleri" nin açıklandığı alt problemlerde geniş biçimde yer verildiği için burada yeniden yer verilmemiştir.

### **İletişim:**

**İletişim Sürecinin Tanımı ve Niteliği :** Formal iletişim, örgütte alınan kararlara ilişkin bilgilerin, bir bireyden veya bir birimden bir başkasına aktarılması sürecidir. İnsan örgütleri, enerjiye olduğu kadar, bilgiye de gereksinim duyarlar. Her örgüt canlılığını sürdürebilmek için, bilgi akışını sağlamak ve bu bilgiyi gerektiği yerde

etkin bir biçimde kullanmak zorundadır. Özellikle kararların alındığı birimlerde, bilgi alış-verişinin daha da önem kazandığı görülmektedir (Katz ve Kahn; 1977; s:246).

Etkili bir iletişim sisteminin sağlanabilmesi için, örgütte yukarıdan aşağıya; aşağıdan yukarıya ve yatay bir iletişim sisteminin kurulması gereklidir. Yatay iletişimin yararı, bireylerin örgüt içinde istedikleri bireylerle iletişim kurabilmelerinin sağlanabilmesindedir. Aşağı doğru iletişimin ise, örgütsel etkililiğin sağlanabilmesi açısından önemlidir. Çünkü alt kademelerdeki bireylere, üstlerin çeşitli konulardaki görüşleri düşünceleri ve emirleri, bu iletişim sayesinde iletilir. Hiç kuşkusuz yukarıya doğru iletişimin de örgüt açısından yararı vardır. Bu yolla yönetici astların yukarıdan gelen emirlere, alınan kararlara karşı tepkilerinin neler olduğu konusunda kolaylıkla fikir sahibi olur. Bunlar da yöneticinin örgüt içindeki tavırlarında bazı değişikliklerin yapılmasını önerebilir. Ayrıca bu durum, yönetim bazı kararları alırken, astların da çeşitli katkılarının olmasını sağlayabilir (Aydın, 1991; s:147).

**İletişim Süreci ve Karar Verme :** Açıkça görülmektedir ki iletişim süreci olmadan örgütün var olması ve örgütü oluşturan bireyleri etkileme söz konusu olamaz. Burada önemli olan sadece iletişimin kendisi değil ancak, iletişim sürecinin tam olarak gerçekleşmesini sağlayan tekniklerdir. Ancak anlamlı bir iletişim tekniği sayesinde, örgütsel kararların neler olduğu ve bunların kimler tarafından ve nasıl uygulanacağı bireylere duyurulabilir. Ayrıca bireylerin karar verebilmek için gerek duydukları bilgiler de, iyi bir iletişim sayesinde elde edilir.

Örgüt ortamında iletişim sürecinin iki yönlü gerçekleştiği görülmektedir. Birincisi, üst birimlerden alt birimlere, ikincisi ise alt birimlerden üst birimlere doğru iletişim. Karar verme süreci bakımından alt birimlerden üst birimlere doğru iletişim genellikle üst birimlerde alınan kararlar için gerekli olan bilgilerin ve işlerle ilgili sorunların aktarılması biçiminde olmakla beraber, alınmış olan kararların uygulanması sırasında çıkan bazı sorunların neler olduğu konusunda yönetimin aydınlatılmasıdır. Bu arada, aşağıdan yukarıya doğru akan bu bilgi sayesinde yönetim hem kararlarının

daha ussal ve uygulanabilir kararlar olmasını sağlayacak, hem de kararın uygulanması aşamasından sonra aldığı bilgiler sayesinde alınan kararların bir değerlendirmesini yapma şansına sahip olacaktır.

Bu sürecin ikinci boyutu olan yukarıdan aşağıya doğru iletişimde ise, yönetimin almış olduğu kararları astlara bildirmesi söz konusudur. Alınan kararların neler olduğu , kimler tarafından ve nasıl uygulanacağı gibi konuların astlara bildirilmesi de yukarıdan aşağıya iletişim sayesinde olmaktadır.

Karar verme sürecinin istenilen düzeyde başarılı olması bekleniyorsa, herşeyden önce kararın alındığı merkezden, örgütün her tarafına yayılabilen, yeterli iletişim kanallarının oluşturulması ön koşuldur.

Genellikle örgütün yapısı içinde, yazılı ve sözlü iletişim sürecinin, tebliğ, kayıtlar, raporlar ve el kitapçıklarının dağıtılması gibi, formal iletişim biçimleri yaygın olarak görülmekte ise de, örgüt ortamında sosyal ilişkilerin gelişmesi, sonucu ortaya çıkan, geniş bir informal iletişim ağı ile desteklenmelidir (Simon, 1965; s:154).

Genellikle örgütlerde, bireylerin bilgi sunmaları gereken birimlere, gerekli bilgiden daha fazlasını sunma eğilimi göstermesi, iletişim niteliğinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Bir başka anlatımla bireyler, gerçek bilgilerin yanısıra kendi düşüncelerini de katarak bilgileri sunabilirler. İletişim sürecinde yer alan bireyler, kararlara veya bilgilere kendi düşüncelerini de katarak, bu sürece katılırlarsa, kararların alınmasında ve uygulanmasında ussal olmayan bazı sonuçların çıkmasına neden olurlar.

Ayrıca alınacak kararları önemli ölçüde etkileyecek olan bilgiler, üst birimlere doğru çıkarken aradaki bazı birimlerde, çıkarları söz konusu olan bireyler tarafından süzülükten sonra çıkabilir (Leavit, 1964 ; s:151).

Barnard' ın belirttiği gibi, eğer iletişim varsa örgüt vardır, iletişim yoksa örgütten söz edilemez. Bu da karar verme ile iletişimin iç içeliğini göstermektedir.

Başka bir anlatımla iletişim, karar verme sürecinin her aşamasında yer almaktadır ve alınan kararları çok yönlü olarak etkilemektedir.

Bütün bunların sonucunda söylenebilecek şey, en etkili iletişim biçiminin, olanaklar elverdiği ölçüde yüz yüze iletişim olduğudur. Çünkü bu yolla insanlar, bazı durumlarda konuşmadan da sadece bazı mimikler aracılığı ile kararlara olan tepkilerini belirtebilirler. Ayrıca bireylerin birbirlerine iletmek durumunda oldukları bilgiler, herhangi bir aracının olmaması sonucunda, doğrudan ve herhangi bir değişmeye uğramadan iletilebilir.

### **Eşgüdümleme:**

**Eşgüdümleme Sürecinin Tanımı ve Niteliği :** Eşgüdümleme süreci, belli bir amaca ulaşmak için kurulmuş olan örgütlerde, yine amaç için örgütteki tüm insan ve madde kaynaklarının bütünleştirilmesidir (Bursalıoğlu, 1982; s:162).

Eşgüdümleme birçok bilimadamı tarafından yönetimin esası olarak görülmektedir. Örgüt üyelerinin kendi paylarına düşen çabalarının örgütün amaçları doğrultusunda birleştirilmesi yönetimin asıl amacıdır. Bu da eşgüdümün kendisidir. "En iyi eşgüdüm, işgörenlerin kendi yaptıklarının, örgütün başat amaçlarına katkısını gördüklerinde oluşur." Bu görüş ise, işgörenlerin örgütün amaçlarının neler olduğu ve kendilerinden neler beklendiği konusunda bilgilendirilmelerinin önemini vurgulamaktadır (Aydın, 1991; s:149).

**Eşgüdümleme Süreci ve Karar Verme :** Daha önce de çeşitli biçimlerde belirtildiği gibi, örgütsel kararlar, daima örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olan kararlardır. Bu kararların uygulamaya konulabilmesi için, güçlerin ve kaynakların bütünleştirilmesi (eşgüdümlemesi) gerekmektedir. Bu da alınan bir kararın sonuç alabilmesinin eşgüdümlemeye bağlı olduğunu göstermektedir. Eşgüdümleme ise bir anlamda, amaçlar doğrultusunda yapılan eylemlerin biraya getirilmesidir. Bu noktada ise artık, kararların uygulanma aşaması gündeme gelmektedir. Çünkü, karar verme

açısından eşgüdümleme ele alındığı zaman alınan kararların uygulanması ve uygulanan kararların bir araya gelmesi söz konusu olmaktadır.

Alınan kararların, birimler arasında ayrılarak bu birimlerin kendi paylarına düşen amaçları gerçekleştirmesi sırasında her birim veya bireyin, diğerlerinin yapmakta olduğu eylemlerin neler olduğu konusunda bilgilendirilmeleri gereklidir. Bu durum karar sürecinin bütün olarak başarıya ulaşmasında ve eşgüdümün sağlanmasında son derece önemlidir (Simon, 1965; s:71).

### **Değerlendirme:**

**Değerlendirme Sürecinin Tanımı ve Niteliği :** Değerlendirme, örgütte başarılması planlanmış bir programın amacına ne kadar ulaştığının ölçülmesidir. Değerlendirme amaç dikkate alınarak yapılmalıdır. Bunu belirlemek için yanıtlanması gereken sorular; "ne yapılması planlanmıştı" ve "plan ne kadar gerçekleştirilebildi" olmalıdır. Alınan yanıtlar olumlu olduğu ölçüde, plan başarıya ulaşmış demektir. Aksi halde, araştırmalar yapılarak başarısızlığın nedenleri bulunmalıdır. Ancak değerlendirme, olabildiğince tarafsız ve objektif yapılmalıdır. Bunun için de, değerlendirmede kullanılacak ölçütler önceden belirlenmelidir (Ersan,1987; s:94). Bu ölçütlerin belirlenmesi de bir karar verme olayıdır.

Değerlendirmenin amacının, örgütsel etkililiğin artırılması olduğu unutulmamalıdır. Değerlendirme sonunda eksikliklerin neler olduğu belirlenir ve bunların giderilmesi yoluna gidilir. Değerlendirme sonucunda örgüt yeniden başa dönerek, amaçlarda bazı değişiklikler yapabilir(Aydın, 1991; s: 156).

**Değerlendirme Süreci ve Karar Verme :** Değerlendirme süreci, aslında bütün yönetim işlerinin bir değerlendirmesini ifade etmekte ise de, genelde karar verme sürecinin değerlendirilmesini yansıtmaktadır. Çünkü "yönetim, karar verme ile başlar ve karar verme ile biter" görüşü, yönetimin kendisinin karar verme olduğunu göstermektedir. Örgütün amaçları belirlendikten sonra yapılan ilk iş bu amaçların nasıl, hangi yöntemlerle ve kimler tarafından gerçekleştirileceğine karar vermektir.

Her hangi bir amacın gerçekleştirilmesi veya bir sorunun çözümü için örgütün aldığı kararlar, ussal ve örgütün koşullarına uygun kararlar ise, örgüt kısmen amacına ulaşmış demektir. Bu aşamada, bireylerin kararları beklenen düzeyde uygulaması önemlidir. Örgüt, eğer değerlendirme aşamasında amacına ulaştığını düşünürse, karar verme işlemi de başarıya ulaşmış demektir. Ancak, amaçlara istenen düzeyde ulaşılmamış ise, karar verme sürecinin yeni baştan ele alınması gereklidir.

Ayrıca değerlendirme sırasında yöneticilerin, sadece doğru kararlar değil aynı zamanda bu kararları gerçekten gereksinim duyulduğu gibi ve olabildiğince ekonomik almak zorunda oldukları dikkate alınmalıdır.

Değerlendirme sırasında gözden kaçırılmaması gereken bir başka nokta da, kararların ne kadar ussal olursa olsun uygulanması bakımından insan faktörünün devreye girmesinin, çeşitli etkilere neden olabileceğidir (Koontz ve O'donnell; 1964; s:156).

Değerlendirme süreci karar verme süreci bakımından yine, sürekli karar vermek durumunda olan yöneticilerin, bu yolla deneyimler edinmelerini sağlamakla birlikte onlara mesleki gelişme fırsatı verir. Çünkü bazı durumlarda da bir karar ne kadar iyi alınmış olursa olsun, sürekli değişim içinde olan iş çevresine uygulandığında, iyi işlemediğini gösteren bazı örnekler vardır. Böyle durumlarda da, elde edilen olumsuz sonuçlar analiz edilerek bazı deneyimler elde edilir ve bu olumsuz sonuçların hangi davranışların sonuçları oldukları ortaya çıkarılarak yine de kazançlı çıkılabilir (Bedeian ve Glueck, 1983; s:265).

## BÖLÜM IV

### *BULGULAR VE YORUM*

Bu bölümde alt problemler temel alınarak karar verme sürecinde nirengi noktaları olarak kabul edilebilecek bulgular, bulguların yorumu ve bulgu ve yoruma dayalı öneriler yer almaktadır.

#### ***Bulgular:***

Topluluk halinde yaşayan insanlar, yaşamlarını sürdürebilmek ve gereksinimlerini karşılayabilmek için çeşitli örgütlerin üyesi olmaktadır. Örgütlü yaşamın, bireylerin tek başına ulaşamayacakları amaçlarını gerçekleştirmek isteğinin sonucunda doğduğu bilinmektedir. Bireyler, öncelikle kendi amaçlarını gerçekleştirmek için üye oldukları örgütlerde örgütün amaçlarını da gerçekleştirmeye çalışırlar. Çünkü, örgütlerin kurulmasında ön koşullardan biri, gerçekleştirilmek istenen ortak amaç veya amaçların bulunmasıdır.

Toplumların bugün ulaştıkları çağdaş yaşam, örgütlü bir yaşamın sonucudur. İnsanlara hizmet sunmayı amaçlayan örgütlerin başarıya ulaşması da ileri düzeyde bir yönetim sistemini öngörmektedir. Örgütsel kaynakların amaç doğrultusunda yönlendirilmesi ve birleştirilmesi yönetimin sorumluluğundadır. Kaynakların bütünleştirilmesi ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi bazı eylemleri gerektirmektedir. Bu eylemler, yönetim süreçleri olarak bilinmektedir. Yönetim süreçleri çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. Her sınıflamada "karar verme", yönetimin özü ve temeli olarak ele alınmıştır.

Karar verme süreci, istenen sonuca ulaşmak için uygun görülen seçeneklerden bir tanesinin seçilmesini gerektiren etkinlikler dizisidir. Bu süreç içinde bazı aşamalar bulunmaktadır. Karar sürecinin amaçlı ve ussal olabilmesi için öncelikle problemin



anlaşılması ve tanımlanması gereklidir. Daha sonra, soruna ilişkin bilgiler toplanmalı ve görünen olası çözüm yolları değerlendirilmelidir. Belirlenen amaca ulaşmaya yardımcı olacağı düşünülen seçenek seçildikten sonra uygulamaya geçilmelidir.

Karar verme süreci üzerinde; karar vericilerin , örgütün içinde bulunduğu koşulların, zaman etkeninin ve kararı uygulayacak olan bireylerin çeşitli biçimlerde etkili olduğu görülmektedir. Sorun hakkında yeterince bilgiye sahip olmak ve amaçların iyi anlaşılması, yöneticinin karar vermesini kolaylaştırmaktadır. Örgütlerde karar verme sürecinin güç aracılığı ile desteklendiği görülmektedir. En büyük güce sahip olan kişi, aynı zamanda en çok kontrolü elinde tutan kişidir. Hiyerarşik yapılanmanın olduğu örgütlerde üst kademelere doğru çıktıkça, otoritenin sınırının genişlediği ve üst kademelerde alınan kararların sayısı ile niteliğinin daha kapsamlı olduğu görülmektedir.

Hiyerarşik yapı gereği üyeleri arasında statü ayrımının olduğu örgütler ile bu farklılaşmanın olmadığı örgütler karşılaştırıldığında , ikinci grubun her alanda daha çok başarı gösterdiği gözlenmektedir.

Üst kademelerde alınan kararlar, daha çok örgütün amaçları ve ana politikasına ilişkindir. Orta kademelerde örgüte ilişkin teknik ve ekonomi kararları alınır. Daha alt kademelerde ise üst kademelerin belirlediği ölçütler dahilinde rutin ve görevsel kararlar alınmaktadır.

Üst birimlerde görev yapan bireyler, aldıkları kararları sahip oldukları yetkiye dayanarak alırlar. Bu tip kararlar, üyelerce daha kolay benimsenir ve daha çabuk uygulamaya konulur. Ayrıca, bu kararların örgütün ilkelerine uygun olup olmadığı konusunda pek az kuşku duyulur ve kısa zamanda değişiklik düşünülmediği için sürekli bir uygulanma sağlar.

Karar sürecinde astların rolü, çoğu zaman yöneticinin tutumu ile yakından ilişkilidir. Astların örgütte önemli bir başka rolü de, yukarıya bilgi akışını sağlamaktır. Aktarılan bilgiler, astların temel görevleri olan uygulama ve değerlendirme aşaması ile

ilgilidir. Bu konuda yöneticinin alacağı eksik veya yanlış bilgi, alınacak kararların sınırlı bilgilerle alınmasına neden olacağından, kararı olumsuz yönde etkiler. Astların örgüte ait daha az ve daha yüzeysel bilgiye sahip oldukları gerçeği, onların karar verme sürecinde çok fazla bir rol oynayamayacaklarını göstermektedir.

Zaman zaman son derece karmaşık sorunlarla karşılaşan örgütler, insan ussallığının sınırlı olması nedeniyle yönetim alanındaki yeni gelişmelerden yararlanarak, sorunların çözümüne dönük yöntemlerde basit modeller oluştururlar. Bu yeni gelişmeler, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracak modern yöntemlerdir. Anılan tekniklerin başlıcaları; "amaçlara göre yönevim", "yöneylem araştırması", "sibernetik " ve "sistem analizi" dir.

Bireylerin kendilerini ilgilendiren önemli konularda kararlara katılmalarının, rol performanslarını etkilediği yaygın bir kanıdır. Ancak, bugün "bir örgütte bulunan tüm işgörenler, örgütte verilen tüm kararlara katılmalı mıdır? " sorusu üzerinde önemle durulmakta ve işgörenlerin örgütsel kararlara belli koşullarda katılmalarının hem işgörenler, hem de alınan kararlar açısından yararlı olacağı ısrarla vurgulanmaktadır. Buna göre her işgörenin, bulunduğu örgütte, verilen kararların tümüne katılması söz konusu değildir.

Karar verme sürecinin, diğer yönetim süreçleriyle zorunlu bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Buna göre yönetim sürecinin diğer öğeleri olan planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme süreçlerinin herbir aşamasında karar verme gerekliliğinin varlığı, söz konusu ilişkiye bir örnek olarak verilebilir. Bu da göstermektedir ki karar verme süreci, diğer yönetim süreçleriyle iç içedir.

**Yorum:**

Belli amaçları gerçekleştirerek üretim yapmayı veya hizmet sunmayı hedefleyen örgütlerin etkili olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi, herşeyden önce verilen kararların niteliğine bağlıdır. Bu nedenle örgütlerde karar vermek durumunda olan bireyler, "sorun nedir" sorusunu yanıtlarken örgütsel amaçları da dikkate almalıdırlar. Ayrıca herhangi bir seçeneğin seçilmesinden önce bunları değerlendirecek ölçütler tam olarak belirlenmeli ve kişisel yargılar ön planda olmamalıdır.

Hiyerarşik yapının hakim olduğu örgütlerde üst kademelerde bulunan bireylerin daha fazla güce ve davranış özgürlüğüne sahip oldukları düşünüldüğünde bu kademelerde alınan kararların sayı ve niteliğinin daha yüksek olması beklenir. Üst kademelerde bulunan yöneticilerin daha sık karar verme durumuyla karşılaşmaları, onların bu konuda daha yetenekli ve örgüte ait daha geniş bilgiye sahip olmalarını gerektirir. Bu da, bu konumlara yönetici atamada, "yeterliğin rolü"nü açıkça göstermektedir. Bu yöneticilerin aldıkları kararların çoğu zaman daha önemli ve etki alanının geniş olması, onlara daha fazla sorumluluk yüklemektedir. Yönetici atamada "yetki " ile "yeterlik" arasındaki dengeye çok dikkat edilmesi, örgütsel bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Üst konumundaki bireyler, yetkilerine dayanarak bazı kararlar almaktadırlar. Astlar da, üstlerine sahip oldukları yetkiden dolayı duydukları saygı sonucu , onların aldıkları kararları pek fazla tartışmadan uygularlar. Çünkü onların örgütün amaçları doğrultusunda daha ussal kararlar alacaklarını düşünürler.

Astların örgütteki rolleri için, yöneticilerin tutum ve davranışları büyük ölçüde belirleyicidir. Yöneticilerin, astları değerlendirirken onları sahip oldukları niteliklerden daha farklı görmeleri veya böyle davranmaları , astların rollerini önemli ölçüde etkiler. Ayrıca yöneticilerin farklı görüşlere karşı hoşgörülü olmaları beklenir. Aksi halde astlar, her zaman belli konularda görüşlerini dile getiremeyebilirler.

Yöneticinin bu tutumu aşağıdan yukarıya iletişim sürecinin de olumsuz etkilenmesine neden olur. Çünkü astlar, gerek duyduklarında bazı bilgileri süzerek yukarı iletirler.

Örgütlerin giderek karmaşıklaşması ve son derece girift sorunlarla karşılaşması, kararların rastgele alınmasını olanaksız kılmaktadır. Bu da kararların mutlaka bazı tekniklerin kullanılarak alınmasını gündeme getirmiştir. Bu tekniklerin kullanılması ve sorunların basit modellerinin oluşturularak karar verme aşamasına geçilmesi, kararların daha ussal olmasını ve örgütlerin daha verimli olmasını sağlaması beklenmektedir. Bu da göstermektedir ki bugünün karmaşık örgütlerinde etkin yöneticilik, yönetimle ilgili alanlarda olduğu kadar karar verme ile ilgili yöntemler konusunda da yeterli olmayı öngörmektedir. Bu durum, örgüt açısından da, etkin kararlar alabilmek bakımından özel bir önem taşımaktadır.

Örgütün etkililiği açısından her ne kadar olumlu etkilerinin olduğu bilinen bir gerçek ise de yöneticilerin, genellikle astlarla yapılan toplantıları, kararları almak için değil de, kendilerinin aldıkları kararları bildirmek ve nasıl uygulayacaklarını anlatmak için yaptıkları genel olarak gözlenen bir durumdur. Bu uygulama ya da anlayış örgüt ve işgören açısından incelendiğinde şunlar söylenebilir. Örgüt açısından bakıldığında, karara katılmanın, daha sağlıklı karar vermeye ve bireyin örgüte bağlanmasına katkıda bulunması beklenmektedir. Birey açısından bakıldığında da şu görülmektedir. Karara katılmanın bireyin mesleki gelişmesine ve doyum sağlamasına katkıda bulunması beklenmektedir. Bunların gerçekleştirilebilmesi için de gerçek anlamda bir katılımın sağlanması gerekmektedir. Yukarıdaki uygulamanın bu sonucu sağlaması beklenemez. Bilgi düzeyi ve buna bağlı olarak da yargı gücü artan bireyin, karar konusunda kendi düşüncelerini dile getirmek istemesi, demokratik ortamın öngördüğü bir koşuldur. Karara katılan işgörenler, böyle bir yönetim sayesinde doyumlarını sağlayacak demokratik bir ortama kavuşmuş olurlar. Ancak, önemle vurgulanması gereken bir konu, karara katılan her bireyin, eşit düzeyde sorumluluk alması gerektiğidir.

Yönetim sürecinin öğelerinden olan planlama, örgütün tüm olanakları göz önünde bulundurulduğunda verimli ve etkin kararlar alınabilmesini sağlar. Çünkü karar verme süreci, planlama sürecinin devamıdır. Etkileme süreci ise, kararların alınması veya bildirilmesi sırasında gerek duyulan önemli süreçlerden birisidir. Karar verme sürecinin başarılı olması için, kararın alındığı merkezden örgütün her birimine yayılan yeterli iletişim kanallarının oluşturulması önkoşuldur. Örgütteki farklı birimlerin, amaçlar doğrultusunda alınan kararları uygulamaları için güçlerin ve kaynakların eşgüdümlemesi zorunludur. Başka bir anlatımla, alınan bir karardan sonuç alınabilmesi eşgüdümlemeye bağlıdır. Kararların uygulanmasından sonra gündeme gelen değerlendirme süreci ise, amaçların gerçekleştirilmesinde ne kadar başarılı olduğunu belirler.

## ÖNERİLER

1. Örgütlerde karar verme sürecinin çeşitli etkenlerden etkilendiği görülmektedir. Öte yandan, etkin bir karar vermenin gerçekleştirilmesi de önemlidir. Bu nedenle, her örgüt yöneticisi karar verme sürecini etkileyen etkenleri mutlaka dikkate almalıdır. Verilen bir kararın, belli sınırlar içinde verildiği unutulmamalıdır.

2. Karar vermenin hiyerarşik bir özellik gösterdiği örgütlerde, karar verme süreci etkin bir biçimde gerçekleştirilememektedir. Üyeler arasında statü ayırımının olmadığı örgütlerin daha başarılı oldukları gerçeği; karar verme sürecinde hiyerarşinin olumsuz ya da engelleyici etkilerinden kurtulmanın sağlanmasının, önemini göstermektedir. Bu amaçla, her örgüt yöneticisi karar verme sürecinin hiyerarşik bir niteliğe bürünmemesine dikkat etmelidir.

3. Karar verme sürecinde, modern tekniklerin uygulanması ve bu yolla karşılaşılan sorunların basit bir modelinin oluşturulması, alınan kararların daha ussal olmasını ve karar vericilerin ön yargılarının karar üzerindeki etkilerini azaltmasını sağlamaktadır. Bu tekniklerin kullanılmasının, örgütün etkililiği açısından önemi tartışmasız bir olgudur. Buna göre yöneticilerin bu teknikler konusunda yeterli olmaları bir zorunluluktur. Yönetici eğitim programlarında bu konunun mutlaka dikkate alınması gerekmektedir.

4. Örgütlerde işgörenlerin, karara katılma hakkı tanıyan yöneticileri tercih ettikleri ve bu yolla bireysel doyum sağladıkları bilinmektedir. Ancak astların, örgütü ilgilendiren her alandaki kararlara katılmalarını düşünmenin veya bunu sağlamaya çalışmanın astların kararlara hiç katılmamaları kadar örgüt için zararlı olacağı yöneticilerce dikkate alınmalıdır. Yöneticiler, "astlar kararlara katılmalı mıdır yoksa kararlar onlara duyurulmalı mıdır" sorusunun yerine "astlar hangi kararlara katılmalıdır" sorusunu yanıtlamalıdır. Aynı zamanda astların kararlara katılmalarında

ilgi düzeylerinin ve sağlayacakları katkıların dikkate alınması gerekliliği unutulmamalıdır.

5. Bu araştırmada, karar verme süreci ile diğer yönetim süreçleri arasındaki ilişki, bir alt problem olarak ele alınmıştır. Ancak konunun genişliği ve önemi göz önüne alındığında, bu ilişkinin başlı başına bir problem olarak incelenmesi gerektiği söylenebilir. Ayrıca, aynı türden araştırmaların, diğer yönetim süreçleri açısından da gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanabilir.



## ÖZET

" Karar Verme Sürecinin Analizi" başlığını taşıyan bu araştırmada 'karar verme süreci hangi davranışları içermektedir' problemine alt problemleri bazında yanıtlar verilmiştir. Araştırmada aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Karar verme süreci ve bu süreci etkileyen etkenler nelerdir?
2. Karar basamakları ve tipleri nelerdir?
3. Karar verme süreci hangi aşamalardan oluşmaktadır?
4. Karar verme teknikleri ve modelleri nelerdir?
5. Yönetici ve astlar karar verme sürecinde nasıl rol oynarlar?
6. Karara katılmanın örgüt ve birey açısından önemi nedir?
7. Karar verme sürecinin diğer yönetim süreçleriyle ilişkisi nedir?

Bu araştırmanın yapılmasında betimsel yöntemle dayalı olarak ilgili kaynaklar taranmış; elde edilen bilgiler, bulgu olarak, yorumu ile birlikte sunulmuştur. Bu bulgular ve yorumları aşağıda özetlenmektedir.

Topluluk halinde yaşamak durumunda olan insanlar, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için örgütler kurarlar. Bu örgütlerin bir yönetim yapısı olmak zorunda olup, bu yönetim yapısında bazı yönetim süreçleri yer alır. Yönetim süreçlerinin değişik biçimlerde sınıflandırıldığını görmekteyiz. Ancak "karar verme süreci", bu süreçlerin içinde, her sınıflandırmada, "yönetimin özü ve temeli" olarak mutlaka yer almaktadır.

Karar verme süreci, istenen sonuca ulaşmak için uygun görülen seçeneklerden bir tanesinin seçilmesini gerektiren etkinlikler dizisi olup; bu süreç içinde, problemin anlaşılması ve tanımlanması ilk aşamadır. Bunu izleyen aşamada soruna ilişkin bilgiler toplanıp olası çözüm yolları değerlendirilir. En sonunda, sorunun çözümüne yarayacağı düşünülen en uygun seçenek seçilir ve uygulamaya geçilir.



Bu aşamalar gerçekleştirilirken; karar vericiler, örgütün içinde bulunduğu koşullar, zaman, ve kararı uygulayacak olan kişiler, süreci etkileyen etkenler olarak karşımıza çıkarlar. Öte yandan, karar verme sürecinde örgütte gücü elinde bulunduranların otoritesi, onlara daha nitelikli ve kapsamlı kararlar alabilme olanağı da sağlar. Ancak, üyeleri arasında statü ayrımının çok belirgin olduğu örgütlere nazaran bu ayrımın katı olmadığı örgütler daha başarılı olmaktadır.

Üst kademelerde daha çok örgütün ana ilkeleri ve amaçlarına ilişkin makro politika düzeyinde kararlar alınırken, orta kademelerde bu politikaların uygulanmasında izlenecek teknik ve ekonomik nitelikli kararlar alınır. Daha alt kademelerde ise işin yürütülmesine ilişkin rutin ve görevsel kararların alındığı gözlenmektedir. Tüm karar tiplerinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bilgi akışının olması gerekli olup; bu bilgilendirmenin yetersiz oluşu, kararların eksik verilerle alınması sakıncasını yaratır.

Yönetici konumundakilerin, hangi düzeyde yönetici olurlarsa olsunlar karar verme tekniklerini iyi bilmeleri ve uygulamaları örgütsel amaçlara ulaşmak için bir zorunluluktur. Günümüzün modern yönetim yöntemleri içinde yer alan "amaçlara göre yönetim", "yöneylem araştırması", "sibernetik" ve "sistem analizi" gibi teknikler, yönetim bilimine yeni ufuklar açmıştır.

İşgörenlerin karara katılmaları konusu, hangi tür kararlara, ne ölçüde katılımın yararlı olacağı sorusunu gündeme getirmektedir. Görülen odur ki, işgörenlerin her tür karara katılması ne derece yanlışa, kararlara katılmamaları da o derece sakıncalıdır. Karara katılma olanağının sağlandığı demokratik bir ortamı bulan işgörenlerin, böylece örgütle daha iyi özdeşleştikleri ve iş verimlerinin arttığı görülmektedir.

Yönetimsel süreçlerin her biri, bir bütünün birbirinden ayrılması olanaklı olmayan parçaları olup, karar verme süreci de bu süreçlerin içinde "olmazsa olmaz" etkiye sahip bir parçadır.

## KAYNAKÇA

Aydın, Mustafa . Eğitim Yönetimi. 2. baskı, Ankara: Hatiboğlu  
Yayınevi. 1988.

Aydın, Mustafa . Eğitim Yönetimi. 3. baskı, Ankara: Hatiboğlu  
Yayınevi. 1991.

Aydın, Mustafa . Çağdaş Eğitim Denetimi. 3. baskı, Ankara: Pegem,  
No: 4. 1993.

Aytek, Bintuğ . Yönetim Görevleri. Ankara: Kalite Matbaası. 1977.

Başaran, İbrahim Ethem . Örgütsel Davranış. 1. Baskı, Ankara:  
A.Ü.E. F. Yayını, No: 108. 1982.

Başaran, İbrahim Ethem. Eğitim Yönetimi. 1. Baskı, Ankara: Kadioğlu  
Matbaası. 1983.

Bedeian, Arthur G. ; Glueck, William I. Management. 3rd Edition,  
The Dryden Press. 1983.

Bursalıoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 7. Baskı,  
Ankara: A.Ü.E.F. Yayını, No: 154. 1987.

Bursalıoğlu, Ziya . Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama.

3.Baskı, Ankara: A.Ü.E.F. Yayını. 1978.

Baykal, Besim. Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler. İstanbul:

Met- Er Matbaası. 1981.

Campbell, Roald F.; Corbally, John E.; Nystrand, Raphael O.

Introduction to Educational Administration. 6th Edition, Boston: Allyn  
and Bacon, Inc. 1983.

Can, Halil ; Tecer, Meral . İşletme Yönetimi. 1. Baskı, Ankara: Doğan

Basımevi. 1978.

Can, Halil . Organizasyon ve Yönetim. 2. Baskı, Ankara: Adım

Yayıncılık. 1992.

Certo, Samuel C. Principles of Modern Management. 2nd Edition,

Wm. C. Brown Company Publishers. 1983.

Cleland, David I.; King, William I. Systems Analysis and Project Management.

3rd Edition, Mc. Graw- Hill Book Company. 1983.

Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. 2. Baskı, İstanbul: İ.Ü. İ.F. İşletme İktisadı

Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, No: 2. 1984.

Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayın No:236. 1991.

- Ersan, Nurgün. Yönetim Süreçleri ve Teorileri. Ankara: Semih Ofset Matbaacılık. 1987.
- Ertekin, Yücel. Örgüt İklimi. Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No: 174. 1978.
- Esin, Alptekin. Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri. 2. Baskı, Ankara: G.Ü. Basın- Yayın Y. O. Basımevi, No:41. 1983
- Griffiths, Daniel E. Administrative Theory. New York: Appleton & Century and Appleton & Century Crofts. 1959.
- Halaç, Osman. Kantitatif Karar Verme Teknikleri ( Yöneylem Araştırması ). İstanbul: Arpaz Matbaacılık . 1978.
- Halpin, Andrew W. Administrative Theory in Education. 2nd Edition, London: The MacMillan Comp., Collier-Macmillan Limited. 1969.
- Hicks, Herbert G.; Gullett, Ray C. Organisations: Theory and Behavior. Singapore: Mc Graw-Hill Comp. 1975.
- Hoy, Wayne K. ; Miskel, Cecil G. Educational Administration: Theory Research and Practice. New York: Random Hause. 1982.
- İvancevich, John M.; Donnelly, James H.; Gibson, James L. Managing for Performance: An Introduction to the Process of Managing. Texas: Business Pub. 1983.

Katz, Daniel ; Kahn, Robert L. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi ( Çev.: Halil Can, Yavuz Bayar). Ankara: T.O.D.A.İ. E. Yayınları, No: 167. 1977.

Kaya, Yahya Kemal. Eğitim Yönetimi : Kuram ve Türkiye' deki Uygulama. 4. Baskı, Ankara : Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti. 1991.

Kazancı, Metin. Örgütte Ast Üst İlişisine Yönetilenin Etkisi (Yönetim Psikolojisi: Yönetim Psikolojisi 1. Ulusal Simpozyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar 9 Aralık 1977). Ankara: Doğan Yayınevi . 1979

Koontz and O' donell. Principles of Management (An Analysis of Managerial Functions). 3rd Edition, London: L & M Book Co. Inc. 1964.

Leavitt, Harold J. Managerial Psychology. 2nd Edition, Chicago: The University of Chicago Press. 1964.

March, James G. ; Simon Herbert A. Örgütler. (Çev: Ömer Bozkurt, Oğuz Onaran ) Ankara : T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No: 144. 1975.

Massie, Joseph L. İşletme Yönetimi. Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş. Tarihsiz.

Mintzberg, Henry. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice- Hall, Inc. 1979.

Onaran, Oğuz. Örgütlerde Karar Verme. Ankara: A.Ü.S.B.F. Yayın No:321; Sevinç Matbaası. 1971.

Owens, Robert G. Organizational Education. 3rd Edition, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice- Hall, Inc. 1987.

Özalp, İnan. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A. Ş. Tarihsiz.

Scanlon, Burt; Key, Bernard. Management and Organizational Behavior. 2nd Edition, John Wiley and Sons. 1983.

Simon, Herbert H. Administrative Behavior. 2nd Edition, New York : The Free Press, 1965.

Staw, Barry M. Research in Organizational Behavior. Volume: 1, Greenwich Jai Press Inc. 1979.

Tannenbaum, Arnold S. Social Psychology of the Work Organization. Belmont, California: Brooks/Cole Publishing Company. 1966.

Tortop, Nuri; İsbir , Eyüp Günay. Yönetim Bilimi. Bilim Yayınları. Tarihsiz.

Tosi, Henry L. Theories of Organizations. 2nd Edition, New York: John Wiley & Sons. 1984.

Tosun, Kemal. İşletme Yönetimi. İkinci Baskı, İstanbul: Mars Basın Yayın ve Dağıtım Ltd. Şti. 1982.

Tosun, Mustafa. Örgütsel Etkililik. Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No:196.  
1981.

Üstüner, Mehmet. Yönetim Süreci Analizi. Malatya: İnönü Üniv. Sosyal  
Bilimler Enstitüsü ( Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1993.

Yozgat, Osman. İşletme Yönetimi. 5. Baskı, İstanbul: Met-Er Matbaası.1983.



