

YÖNETİMDE KARAR VERME

Doç. Dr. Feyzi ULUĞ*

Karar verme, kabaca, bir sorunun çözümüne ilişkin çeşitli yollar arasında uygun bulunan birisinin seçilmesidir. Yönetim ise; karar verme, verilen kararları uygulama ve uygulanan kararları değerlendirmeden oluşan bir süreç olarak alınabilir (Fişek, 1997 : 36). Başta Simon (1976) olmak üzere, çoğu bilim adamları karar verme ile yönetimi eş anlamda görür. Çünkü karar verme, yönetimin kalbidir. Nitekim, karar verme ile yönetim arasındaki eş anlamlılık salt karar seçenekleri arasından yapılan son seçim eylemini değil, bütün karar sürecini kapsamaktadır.

Gerçekten de yönetimin özü, esası karar vermedir. Öyle ki, karar verme yönetimin niteliğini belirlediği gibi, yönetim sürecinin bütünü de karar vermeye örülmüş ve bütünleşmiştir (Aydın, 1994 : 126).

Yönetsel yaklaşım açısından, herhangi bir etkinlik, hem karar vermeyi hem de bu kararı uygulamayı, yani eylemi içerir. Eylem, kararın bir tür dışı vurumu, gözlenen bölümüdür. Bu bakımdan, yönetsel etkinlik kavramı, karar sürecinin bütününe görmeden, yalnızca eylem ile sınırlanamaz. Yönetim kuramı eylemi de kapsamak üzere, karar verme sürecinin her yönüyle ilgilenmek durumundadır.

Kararın Niteliği

İnsanın bütün davranışları, onun bilinçli ve bilinçsiz seçimlerinin ürünleridir. Bu yönüyle, denilebilir ki, belirli bir yönelim içinde bulunan her bireyin, bu yönelime bağlı olarak seçmediği, vazgeçtiği daha başka yönelim biçimleri de olmak durumundadır.

* G.Ü. Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi.

Culbertson ve arkadaşları (1971) karar sürecinin değişik amaçlar üzerinde yoğunlaştığı görüşündedirler. Buna göre, karar süreci temel olarak, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek, çözmek ya da örgüt üyelerini etkilemek amaçlarına yöneliktir. Karar için yönetici açısından üç tür seçme işlemi sözkonusudur. Bunlardan ilki, farkında olunmadan verilen, alışılmış ve yinelenen türden kararlarla ilgilidir. İkincisi, açıkça çizilmiş olan bir yönetsel politika çerçevesinde oluşturulan bütçenin hazırlanması, yönetim kurulunun toplantıya çağırılması gibi yürütme kararları; üçüncüsü ise, belirli bir yönetim politikasına dayandırılmayan kararlardır.

Robins (1991)'in de değindiği gibi, örgütsel sistemde yalnız yöneticiler değil, duruma göre, yönetim kademesi dışındaki işgörenler de örgütsel işleyişi etkileyecek kararlar alırlar. Dolayısıyla, niteliği ne olursa olsun örgüt içinde herkes kendi yetki sınırları içinde düzenli olarak kararlar almak durumundadır.

Griffiths, kararı, "bir yargıya varıcı işlem" olarak değerlendirir. Ona göre karar verme, öteki yönetim işlevlerinden daha önemli olma yönüyle olduğu kadar; bu işlevlerin etkin biçimde değerlendirilebilmesine olanak sağlaması bakımından da ayrı bir öneme sahiptir.

Gregg'in de açıkladığı gibi, kararlar amaçlı ve ussal davranışlar tarafından karakterize edilirler. Bu noktada, kararı belirleyen ve "karar öncülleri" olarak adlandırılacak iki ana etmen önem taşımaktadır. Bunlardan birisi, değer yargıları; diğeri ise, olgusal yargılardır. Bunlar birer öge ya da önerme olarak da nitelenebilirler. Örgüt üzerinde etkili olan değer öncülleri daha çok örgütün amaçları, örgütsel verimlilik, işlemlerde denklik ve karar vericinin kişisel değerlerine ilişkindir (Simon ve diğerleri, 1985 : 48). Kararların oluşturulmasında etkili olan gerçeklere ilişkin düşünceler ise, geniş bir çeşitlilik gösterirler. Bunlar, doğrudan ya da dolaylı yaşantılarla kazanılırlar.

Amaçları belirlemeye yönelik kararlar çoğunlukla değer

yargılarına, bu amaçların uygulanmasına yönelik kararlar ise, daha çok olgulara yani gerçeklere dayanırlar. Bu yönüyle, yönetsel hiyerarşinin üst basamaklarında değerlerin, alt basamaklarında ise olguların gücünün daha belirgin olduğu söylenebilir. Bu durum, yönetimde karara ilişkin dikey işbölümünü vurgulamaktadır.

Gerçek yaşamda olgu ve değerler birbirinden ayıramayacak ölçüde organik biçimde birbirleriyle bağlıdırlar. Hemen bütün değer öncülleri içinde, bunlardan kolayca ayrılması olanaklı olmayan bir gerçek ögesi de bulunur. Çünkü, çoğu amaçlar kendiliklerinden birer amaç olmaktan öte, bir ölçüde de olsa, kendilerinden sonraki amaçlar için birer araç niteliği taşımaktadırlar (Simon ve diğerleri, 1985 : 48). Bu nedenle kararlar, gerek olgusal gerekse törel bir gerçekliğe sahiptirler.

Karar verme üzerinde önemli kişiliklerden birisi olan Simon (1974)'a göre, her bir karar, bir amaç ve bu amaca uygun bir davranışın seçimini ortaya koyar. Buradan hareketle, Simon'un amaçsallık kavramı, bir araç-amaç zinciri olan kararlar hiyerarşisini kapsar. Bu bakımdan, örgütsel davranışlar, daha önceki amaçlara uyarlanmış bilinçli bir ussallık (rasyonalite) gösterirler. Değer yargıları ile gerçek yargıları arasındaki ayrım, araçlarla amaçlar arasındaki ayrım gibidir. Nitekim, araç-amaç ve gerçek-değer yargısal ilişkileri açısından alındığında; amacı ortaya koyan kararlarda değer yargıları, bunların uygulanması için alınan kararlarda ise, gerçek yargıları ağırlıklıdır (Landau, 1974:167).

Kararın oluşmasına neden olan öncülleri karar ile karıştırmamak gerekir. İster değer isterse olgu türünde olsun bunların işlevleri, karar üzerinde etkili temel değişken olma özelliği ile sınırlıdır. Çoğu durumda toplumsal kökenli olan değerlerin yönetsel bakımdan her zaman aynı biçimde ortaya çıkması beklenemez. Kaldı ki, bunlar yasal bir kimliğe bürünmüş de olabilirler. Nitekim, toplumsal değerlerden en kararlı ve sürekli olanları ya yasalara girmiş ya da yasalarla güvence altına alınmışlardır. Değerlerin göreliliğine karşın; olgular, gerçek durumları ortaya ko-

yarlar. Bunların daha çok örgütün amaçlarına ulaşması için kullanılan araç ve stratejilerin koşullarıyla ilgili oldukları söylenebilir.

Bu noktada, Culbertson ve arkadaşlarının (1971), psikolojik boyutlu olan ve tümüyle bireysel özellik taşıyan duyguları da birer olgu olarak gördüklerini; bunun nedeninin ise, karar verici açısından duyguların nesnel veriler olarak düşünülebilmesinden kaynaklandığını belirtmek gerekir. Onlara göre, Simon'un karar öncüllerine ilişkin değer ve olgusal yargı ayırımına, "doğruluğu kanıtlanmamış bilgi"yi de bir üçüncü boyut olarak eklemek gerekir. Doğruluk ya da yanlışlığı henüz kanıtlanmamış olan veriler ne değer ne de olgu özelliği taşımaz. Örgüt bağlamında kendisini gösteren informel bilgiler bu türdendir.

Anılan yazarlara göre; biliş, duygu ve irade kavramlarının, kararın bireysel öğeleri arasına sokulması gerekir. Çünkü, bu kavramların herbiri karar vermeyle yakından ilgilidir. Biliş; karar seçeneklerinin algılanması, sonuçların kavramlaştırılması, olguların toplanması, değerlendirilmesi ve değerlerin tartılması gibi, zihinsel süreçleri işe koşmaktadır. Duygu ise, kararın coşkusal yanları üzerinde durur. Duygular, grubun ya da örgütün bağlanmış olduğu değerlerden doğarlar. İrade ise, düşünce ve duyguyu bir pota altında biçimlendirerek kararı etkileyen bir tür denetim öğesidir. Yani, irade, duyguların dizginlenmesi ve bir kanal içine alınmasıyla ilgilidir. Duygular güçlü oldukları ölçüde yansızlık ortadan kalkar. Bu noktada, tümüyle yansız bir tutumun, sorun çözmede yöneticinin konuya güdülenerek çaba göstermesini azaltan bir "bağıllık yoksunluğu" doğurabileceği gözden uzak tutulmamalıdır. Sorunun çözümü bu değişkenler arasında anlamlı bir dengelilik gerektirmektedir (Culbertson ve diğerleri, 1971:160). Özetle; gerek biliş, gerekse duygu ve irade, kişiliğin kararı etkileyen yönlerini temsil ederler. Buna göre, kararın öğelerini içiçe geçmiş daireler biçiminde sistematize edersek, en içteki halka kararı etkileyen öğeleri oluşturur. Onun dışındaki halkalara değer

yargıları, olgular ve doğruluğu bilinmeyen bilgiden oluşur. Böylece, olgular anlamlarını büyük ölçüde bireyin değer yargılarından almaktadırlar. Bu noktada olgusal nesnellığın karar sürecinde bireyselleştğini söylemek yanlış olmaz.

Her karar, gerçekte bir amaç ve bu amaca uygun davranışın seçimidir. Simon'a göre amaçsallık kavramı bir "kararlar hiyerarşisi" düşüncesini kapsar. Simon davranışın genel amaç ve hedeflere yönelik olduğu için amaçlı, olası seçenekler arasından karara yönelik bir seçme yaptığı için de ussal olduğunu belirtir.

Karar vermeyi etkileyen etmenler içinde bireyden kaynaklananlar, daha çok, işgörenlerin algılama, güdülenme, kavrama gibi ruhsal ve zihinsel özellikleri ile, birey-grup etkileşiminden doğmaktadır. Örgütün kendisi ve örgüt içinde yer alan işgörenler dışında; örgütsel çevre de kararlar üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle ekonomik, fiziksel, siyasal ve toplumsal çevre örgütün karar verme davranışını ciddi biçimde etkileyebilmektedir.

Açıklanan nedenlerle, amaca yönelik karar seçeneği hiçbir zaman kusursuz değildir ve bu seçeneğin uygulanması amacın tam bir başarı ile gerçekleşmesini sağlayamaz. Buna karşın, bu seçenek, belli koşullar altında en etkili çözüm olarak değerlendirilebilir. Özellikle çevresel koşullar, amaç için uygun olan seçenekleri kaçınılmaz biçimde sınırlarlar ve en uygun seçeneğin gerçekleştirilme düzeyine de belli bir sınır getirirler.

Karar Tipleri

Kararlar çeşitli yönleriyle sınıflandırılabilirler. Nitekim, Tosun (1982); amaçları, veriliş biçimleri, özellikleri, işlevleri gibi değişkenler açısından, on üç karar tipinden söz etmektedir.

Burada kararların programlanabilme özelliklerinden yola çıkılarak bir ayırma gidilmektedir. Buna göre, programlanabilme

özelliği bakımından, "programlanmış" ya da "programlanmamış" kararlar söz konusu olmaktadır. Böylesi bir ayırımın nedenini Simon (1974:118), bunların her birinin ayrı teknikler öngörmesine bağlamaktadır. Program, "bir sistemin karmaşık nitelikteki bir işe, birbiri arkasına göstermesi gereken tepkileri tayin eden bir düzenleme ya da strateji" olarak alındığında; örgütsel tepkileri düzenleyen programların çoğu, elektronik hesap makinası programları kadar ayrıntılı ve kesin olmasa bile, bunların her ikisinin de amacı, sistemin duruma uygun bir tepki göstermesini sağlamaktır.

Programlanmış kararlar, belli bir yönteme dayandıkları için her defasında yeniden alınması gerekmeyen, sıklıkla yinelenen ve "rutin" nitelikteki kararlardır. Elbette bu onların önemsiz oldukları anlamına gelmez (Hoy and Miskel, 1991:307). Bunların sıklıkla tekrarlanmasının nedeni, sürekli olarak karşılaşılan belirli bir sorunun çözülmesi için, çoğunlukla rutin bir yöntemin saptanmış olmasındandır. Bir devlet memuruna verilecek yıllık izin, bir öğretmenin atama işleminin ne biçimde yapılacağı, büro malzemesi siparişi, vb. kararlar bu türdendir.

Programlanmış ve programlanmamış kararlar arasındaki ayırımı March ve Simon (1975) şöyle dile getirmektedirler: Bir uyarıya karşı gösterilen tepkiler çok çeşitlidir. Bu tepkilerin bir ucunda, bir uyarı türü için geliştirilmiş ya da öğrenilmiş tepkiler bulunur ki, bunlar rutinleşmiş (standardize olmuş) tepkilerdir. Burası çizginin rutinleşmiş ucudur. Öteki uçta ise, sorun anlamında bir uyarı, çözüm isteyen bir uğraş isteği uyandırabilir. Bu uğraş (eylemde bulunma) isteği, karar için ilgili seçeneklere yönelik bir arama çabası ile kendisini gösterir. Nitekim, sorun çözücü eylemler arama eylemine yönelebildikleri ölçüde belirginleşebilirler.

March ve Simon'a göre bir uyarı (sorun) geçmişte yinelenmiş ya da görülmüş türden ise, bu uyarıya karşı gösterilen tepki genellikle rutinleşmiş olacaktır. Ancak uyarı, yeni bir uyarı özelliğini taşıyorsa, önce durumun bir tanımının yapılması gerekecek, sonra

da buna uygun olarak bir ya da daha çok tepki seçeneğinin geliştirilmesine yönelmiş olan sorun çözücü eylem ortaya çıkacaktır. Böylece, yeni uyarıya karşı sorun çözücü bir model yaklaşımı kendisini göstermektedir. Bir karar seçimine yetecek kadar seçenek bulmak için ne türden bir arama eyleminin gerektiği, kuşkusuz bu seçimde dikkate alınacak olan ölçüt ya da ölçütlere bağlı olacaktır. Özellikle uygun karar seçeneğinin bulunması, doyurucu seçeğin bulunmasından ayrı bir konudur. Bu konuda anılan yazarlar, bir saman yığınında "en delici iğneyi" aramakla, "dikişte kullanılacak kadar delici iğneyi" aramanın birbirinden ayrı şeyler olduğuna değinmektedirler. Onlara göre; bir seçim kararı belli bir uyarıya hep aynı tepkinin gösterilmesi biçiminde geliştiği ölçüde, bu eylem dizisini rutinleşmiş olarak görmek gerekecektir. Genellikle programlı kararların belli bir durumda geçmiş deneylerden ve gelecekteki deneyi bekleyişten doğacağı söylenebilir. Öyleyse, bireysel eylemlerin yinelenmesi ne kadar çok ise, programlanma da o kadar çok olacaktır. Pekçok eylemin programlanabilme derecesini, günümüzde inanılmaz boyutlara ulaşan ve her geçen gün daha çok işi içine alan bilgi işlem teknolojilerindeki gelişme açıkça ortaya koymaktadır.

Her örgüt çeşitli durumlarda kullanıma hazır bir programlar setine sahiptir. Bu set genel anlamda "örgütün işlem belleği" olarak adlandırılabilir. Yeni durumlar ortaya çıktığında, çoğu kez elde bulunan programlar yeniden elden geçirilerek yeni düzenlemelere gidilir. March ve Simon'a (1975:198) göre, herhangi bir durumun tanımı, insan zihninin kavrayabileceği kadar basit olmalıdır. Gerçekten de uygun karar seçeneğinin seçimi konusu, bir diz seçenek arasından bir eylem biçiminin seçilmesi biçimindedir. Bu noktada, etkileme süreçleri bir seçeneği ötekilerden daha etkil göstererek iş görürler. Öte yandan, varolan bir sorun, hemen hazır durumdaki çözümlerin bellekte sistemli olarak aranmasını içeriyorsa, bu kopya edici bir çözümdür. Öyleyse denilebilir ki, programlanmış eylemler ağırlıklı olarak, oldukça rutin ve kopya

edici türden sorun çözümünü içerirler.

Simon (1974:121), programlı kararların verilmesinde kullanılan geleneksel teknikleri alışkanlıklar, rutin çalışma sistemleri ve örgüt yapısıyla ilgili olmak üzere üç grupta toplamaktadır. Bunlar içinde en genel ve yaygın olan "alışkanlıklar"dır. Örgüt üyelerinin "ortaklaşmış belleği"; gerçeğe ilişkin bilgilerin, kazanılmış becerilerin ve yönetsel yöntemlerin bir büyük ansiklopedisi gibi düşünülebilir. Alışkanlıkların bir bölümünü örgütün kendisi verirken, bir bölümünü de çalışanlar örgüte gelirken getirmektedir. "Rutin ya da standart çalışma sistemleri" de alışkanlıklara benzerler. Aradaki fark, alışkanlıkların merkezi sinir sistemi içinde yer etmiş olmalarına karşılık; bunların biçimsel, yazılı ve kaydedilmiş programlar niteliğinde olmalarındandır. Son olarak "örgüt yapısı" ise; örgütün hangi üyelerinin ne tür karar vereceklerini gösteren ortak beklenti ve varsayımları belirler, örgütün çeşitli birimlerince yapılacak karara yönelik seçimlerde ölçüt olarak kullanılacak alt amaçlar yapısını kurar, örgüt çevresinin gözlenmesi bağlamında kimi birimlere bilgi toplama sorumluluğu verir.

Programlanmış kararların karşısı *programlanmamış kararlar*dır. Bu tür kararlar daha önceden karşılaşılmamış, niteliği ve yapısı farklı, çözümü hazır bir şablonun kullanımına dayanmayan bir sorun çerçevesinde kendisini gösterirler. Denilebilir ki, örgüt yönetim sisteminin belli bir hazır kalıp içinde çözemediği ve sistemin belli bir duruma karşı ussal, uyarlayıcı ve soruna yönelik nitelikteki genel yeteneğine dayanarak gösterdiği her tepki programlanmamıştır. Sonuçta, programlanmamış kararlar başka bir örneği olmayan, yapısı belirsiz, yeni ve yapılanmamış kararlardır.

Programlanmamış karar öngöreren sorunlar, genel sorun çözme süreçleri yoluyla çözülürler. Yönetim özünde bir sorun çözme süreci olduğuna göre, bu tip sorunlar da yönetimin doğal ilgisi içinde olmak zorundadır. Programlanmamış kararlar daha çok psikolojik süreçlere dayanırlar. İnsan, yapısı gereği ne denli

karmaşık ve anlaşılmaz olursa olsun, genel nitelikte bir sorun çözme yeteneğine sahiptir. İnsanın açıkça belirlenmiş şeyleri yapmada kimi alışkanlıklar edinebilmesi yanında, belli bir engelle karşılaştığında sorunun ne olduğunu öğrenme ve çözüme çabası içinde girebilmesi de olağandır. Dolayısıyla insan, sorun çözme yeteneğini geliştirebilme gibi bir özelliğe sahiptir. Nitekim, karşısına giderek güçleşen bir sorun dizisi çıkarıldığında onların her birinin üstesinden gelmesi bunu ortaya koyar. Ancak, sorun çözmenin temeli olan karar verme konusunda her insanın eşit yeteneğe sahip olmadığı da ortadadır. Buradan giderek, örgütte karmaşık nitelikli karar verme becerisinin geliştirilmesinde eğitim olgusunun önemle altını çizmek gerekmektedir.

Programlanmış ve programlanmamış kararların etkileşimi açısından alındığında, programlanmış kararlar, programlanmamış kararların önüne geçme eğilimi gösterirler. Bu noktada, March ve Simon (1975 :208)'ın üzerinde durdukları bir kestirim, *Planlamanın Gresham Yasası* olarak adlandırılmaktadır. Bu kestirime göre: (1) Bir eylem üzerindeki zaman baskısı çok ise, o eyleme girişme eğilimi de artar. (2) Bir etkinliğe bağlı olan amaçlar ne kadar açık olursa, ona girişme eğilimi de o ölçüde çoğalır.

Bu iki temel sayıltıdan yola çıkıldığında, bir bireyin programlanmış ve programlanmamış iki işle karşılaşması durumunda, bir zaman baskısı olmasa bile, programlanmış eylemin öne geçme eğilimi göstereceği kolayca kestirilebilir. Özellikle yönetici açısından yaklaşıldığında, her iki tür kararı da vermektan sorumlu olan yönetici, daha çok programlanmış olan kararlara yönelim içinde olmak durumundadır. Bundan çıkan sonuç ise, programlanmış etkinliklerin programlanmamış etkinlikleri kovma eğiliminde olduklarıdır. Söz konusu olan bir örgüt ise, eldeki bütün kaynakların varolan programların yürütülmesinde kullanılması durumunda, örgütün yeni programlara başlama süreci en azından yavaşlatılmış olunacaktır.

Bu örgütte belirli bir kararın en etkin nerede oluşturulabileceği

önemlidir. Bu türden karar oluşturmada izlenmesi gereken yaklaşım büyük ölçüde, bilgilerin kaynaktan karar merkezine, oradan da kararın uygulama yerine ne ölçüde etkili ve kolay bir biçimde iletilebileceğine bağlıdır (Simon ve arkadaşları, 1985 :172). Örgüt planlaması bakımından önemli olan, programlanmış karar özelliklerinden yola çıkılarak, bu tür kararları almak üzere belirli alt birimlerin kurulabilmesidir. Aynı durum, programlanmamış kararları alacak ya da ortaya koyacak birimler için de söz konusudur. Bu açıdan, büyük ölçekli örgütlerde programlanmamış karar verme işleri için, bunların hemen yanında uzmanlaşmış danışma birimlerinin oluşmuş olduğu görülmektedir. Bu tür çalışmaların yürütüleceği birimlerin örgüt yapısı içinde yer alması, bir bakıma, insan zihninin programlanmamış sorunlar üzerine yönelmesine birimler eliyle olanak vermekte, örgütsel açıdan bu durum, aynı anda bir güvence de oluşturmaktadır.

Karar Verme Modelleri

Karar verme modelleri çeşitlidir (Hoy and Miskel, 1991 ; Onaran, 1975). Bunlar değişik varsayımlara dayandıkları için, değerlendirilmelerinin de buna göre yapılması gerekir.

Karar modellerinden birisi, *klasik model* olarak bilinmektedir. Klasik modele göre, karar verme tümüyle ussal bir temel dayanmak zorundadır. (Hoy and Miskel, 1991:300). Robins (1991)'in de belirttiği gibi, ussallık, değerleri maksimize eden tutarlı seçimleri anlatmaktadır. Ussal karar vermede, karar vericinin tümüyle yansız ve mantıksal bir tutarlılık içinde bulunduğu varsayılır. Nitekim bu model, amaçların başarısını en iyi biçimde maksimize edecek seçeneğin karar vermede belirleyici olmasını öngörmektedir. Klasik karar modelinde, karar vericinin karar vermeyi öngören durum ya da soruna ilişkin tüm olası çözüm yolları hakkında yeterli bilgiye ve bunları önem sırasına koyabilecek ussal

bir sisteme sahip olduğu düşünülür. Dolayısıyla, klasik model, ideal (normatif) bir model özelliğindedir. Oysa, karara ilişkin tüm çözüm önerilerini ve bunların sonuçlarını önceden ortaya koyabilmek genellikle olanaklı değildir. Bu nedenle, anılan modelin yönetsel uygulama açısından geçerliliği ya da kullanılabilirliği son derece sınırlı olmak durumundadır.

Klasik karar modelinin ortaya koyduğu en "mükemmel" yaklaşım yerine, Simon, "doyurucu" strateji kavramını ortaya koyarak, *yönetsel modeli* geliştirmiştir. Bu model, karar vermede ussallığın durumu açıklamaya yetmediği temeline dayanır (Simon, 1976:241). "Karar veren bireyin arayışını sınırlayan etkenler var mıdır?" soruna Simon, bir "doygunluk" sınırı koymaktadır. Doygunluk kavramına göre, birey karar verirken her seçeneğin olası sonuçlarını en mükemmel göre değil, bunların doyurucu olup olmama durumuna bakarak değerlendirir. Bu ise, verilecek kararın tümüyle etkiler. Kaldı ki, karar vericinin değer yargıları, yetenek ve alışkanlıkları da karar üzerinde belirleyicidir. Bu yaklaşım içinde, birey karar verirken ussal davranmayı arzu etse bile, bu ussallık belirli sınırlamalara bağlı olacaktır. Buna göre, karar veren insanın davranışlarındaki ussallık sınırlı bir ussallıktır. Simon'a göre, örgüt çalışanı bir kez örgütsel amaç ve değerleri kabul edince, bundan sonra onun kararlarını kendi istekleri değil, örgütün amaçları yönlendirecektir. Yönetimsel model, ussal insan modelinin karşısında yer alır. Gerçekten de örgüt, kendi amaç ve değerlerini üyelere benimseterek, onlara gerekli bilgiyi sağlayarak, dikkatlerini belli amaçların gerçekleştirilmesine çekerek ve her üyenin belli bir durumda nasıl davranması gerektiğini saptayarak, üyelerin örgütsel amaçlar yönünde kararlar almalarını sağlar ki, yönetsel modeli bu bağlamda düşünmek yanlış olmaz.

Cyert ve March tarafında geliştirilmiş bir başka model ise, *uyarlayıcı ussal model*dir. Bu model, yönetimde ussallık kavramını geliştirirken başlıca üç varsayımdan yola çıkmaktadır. Bunlar, örgütte gelecekteki durumlara ilişkin tanımlanmış bir tercih lis-

tesinin bulunması, bilgi toplama yöntemlerinin varolması ve örgütün tercih listesine göre beklediği kazancı en çok artıracak bir seçimde bulunmasıyla ilgilidir. Temeli, örgütün açık bir sistem olduğu yaklaşımına dayanılarak kurulan bu model, Simon'un modelini yakından izlemektedir. Burada da örgüt, doyurucu bir sonuç için, sınırlı biçimde ussal olarak davranmaktadır.

Karar Sürecinin Aşamaları

Yönetimde karar verme, birisi bilimsel, diğeri de sınama yanılmaya dayalı iki ayrı yaklaşımı öngörür (Campbell and others, 1983:108). Bilimsel yaklaşımda, çok sayıdaki olası karar seçenekleri üzerinde durulur; her bir seçeneğin amacı ne ölçüde gerçekleştirilebileceği araştırılarak, uygun karar seçeneği belirlenmeye çalışılır. Sınama yanılma olarak bilinen yaklaşımda ise, olası sonuçları tahmin yerine, seçeneklerden birisi uygulanır ve ne olduğuna bakılır. İstenen sonuç alınmış ise, karar başarılıdır. Değilse, sonuç başarısızdır ve başka bir seçeneğin uygulanmasına geçilir.

Karar sürecinin öngördüğü aşamalar özü aynı olmakla birlikte, çeşitli yazarlarca az çok farklı biçimlerde sıralanmaktadır (Hoy and Miskel, 1991; Başaran, 1982). Örneğin bunlardan Simon, Bursalıoğlu (1995)'nin deyişiyle, "karar sürecini basitleştirmiş ve aşamalarını (...) azaltmıştır". Gerçekten de Simon, karar vermeyi üç aşamalı bir süreç olarak görmektedir. İlk aşama, karar verilmesi gereken durumların saptanması ile ilgili olan bilgi toplama; ikincisi karar için olası hareket yollarının bulunmasına yönelik olan planlama; üçüncüsü ise, olası seçenekler arasından birinin seçilmesi demek olan seçim aşamasıdır (Simon, 1974 : 114)

Sorun çözmenin kendine özgü üç durumu vardır. Bunlardan ilki, varolan, yani şimdiki durumdur ki, amaçlara ulaşmayı engellediğinde bir sorunun varlığına işaret eder. İkincisi, şimdiki du-

rumadan daha iyi olduğu sanılan ulaşılabilecek durumdur. Üçüncüsü ise, ilk ikisi arasındaki değişimle ilgilidir.

Yöneticilerin zamanlarının önemli bölümü, şimdiki duruma ilişkin olarak çevrenin gözlenmesiyle geçer. Bu sürenin belki de daha çoğu, çözümü gereken sorunlar için çözüm seçeneklerinin bulunması, planlanması ve geliştirilmesiyle ilgilidir. Zamanlarının çok daha az bir bölümü ise, tanımlanmış ve doğuracakları sonuçlar açısından çözümlenmesi yapılmış olan bir sorunu çözmek üzere, önceden geliştirilmiş çözüm seçenekleri arasından seçim yapmaya harcanır. Yöneticilerin yaptıkları çalışmaların nereye gittiği, bu üç aşamada harcanan süreler bir araya getirilerek açıklanabilir.

Simon, gerek bilgi toplama gerekse planlama ve seçme etkinliklerinin gerektirdiği bilgi ve becerinin yöneticiye öğretilebilir bir özellik taşıdığından yola çıkarak, bu üç aşama sırasının temelde bilimsel sorun çözme yönteminden farklı olmadığını vurgulamaktadır.

Kimi bilim adamları karar verme ile sorun çözme arasında belli bir ayırım koyarlar (Schermerhorn, 1984:68). Buna göre, karar vermenin amacı, sorunun çözümü için geliştirilen çözüm seçeneklerinden en uygun olanını seçmektir. Sorun çözmenin amacı ise, doğru çözüme ulaşmaktır ki, bu da; sorunun belirlenmesinden başlayarak, karar seçeneklerini ortaya koyma, karar verme, uygulama ve değerlendirme gibi çeşitli aşamaları kapsar. Bununla birlikte, niteliği gereği, karar için uygun seçeneğin belirlenmesinden sonraki aşamaları da karar sürecinden ayırmamak, başka bir deyişle, karar verme ile sorun çözmeyi bir bütün olarak düşünmek gerekmektedir.

Gerçekten de karar süreci hangi biçimde alınır alınmaz, kaynağını Dewey'in sorun çözme süresindeki basamaklardan alır. Bu basamaklar Katz ve Kahn (1977:302)'dan yola çıkılarak şöyle ele alınabilir:

1. Sorunun algılanması, yani, karara yönelik güçlüğün se-zilmesi,
2. Sorun türünün ve ana boyutlarının çözümlenmesi, yani so-runun tanımlanarak ortaya konulması,
3. Çözüm için seçeneklerin aranması,
4. Eylemin kararlaştırılması, yani, sonuç alıcı görülen seçeneğin belirlenmesi,
5. Kararın uygulanması ve uygulanan sonuçların değerlendirilmesi.

Ancak, her kararın karar sürecini oluşturan bütün bu ba-samakların tümünü de kapsamaması beklenemez.

Öyle ki, anında tepki gösterilmesi gereken bir durum, sorunun çok dar bir çerçevede incelenmesi nedeniyle, yeterli çözüm seçenekleri aranmadan ivedi çözümlere gitmeyi gerektirebilir. Dolayısıyla, karar sürecinde belirlenen basamaklarda geçişler ortaya çıkabilir. Bunlar; sorunun niteliği, örgütsel ortam ve karar ve-ricinin kişiliğinden ve kavrama gücünden dolaysız olarak et-kilenirler.

Yönetimsel işleyişte, örgütün sorunlarını ortaya çıkarmak çok kolay bir iş değildir. Çünkü, aynı insanlar gibi örgütler de so-runların açığa çıkmasından hoşlanmazlar. Kimi durumda da so-runla iç içe yaşamaya alışılmış olduğundan sorunun yarattığı sıkıntılar hiç algılanamaz. Demek ki, duyulmayan sorun, sorun değildir. Sorunun, sorun olabilmesi, öncelikle, onun algılanmış olmasını gerektirir.

Newman (1979:122)'in da belirttiği gibi, daha başlangıçta, "sorun nedir?" sorusu yeterince irdelenmeden çözüme yönelmenin pratikte bir değeri yoktur. Sorunun ne olduğunun be-lirlenmesi, amacın açıklığa kavuşturulmasını gerektirir. Yönetici normalde bir yandan çeşitli veri ve kestirimlerle, öte yandan da su-yüzüne çıkmış bulunan farklı tip ve büyüklükteki örgütsel sorun

ve bunların yarattığı baskılarla yüzyüzedir. Sorunun tanımlanmasındaki amacın açıklığa kavuşturulması, onun, örgütün öteki amaçlarına uygunluğunu gerekli kılar. Bu açıdan yaklaşıldığında, varolan sorunların çözümü, örgütün saptanmış amaç ve politikalarıyla uyum içinde olmak zorundadır. Bu du-yarlılık, soruna örgüt açısından yaklaşmayı gerektirir.

Öte yandan, kimi sorular çok karmaşık yapıdadırlar. Bu du-rumda, sorunu oluşturan her bir alt boyutun kendi içinde ayrıştırılarak ele alınması gerekebilir. Dolayısıyla, tanımlama aşaması, duyulan sorunun ne olduğunun "gerçekçi biçimde" ortaya konulmasını gerektirir (Hoy and Miskel, 1991 :307). Bu da gerçekleri öğrenmekten geçer. Gerçekler ancak açık ve yansız olarak görülüp tanımlanabildiği ölçüde, çözüm sağlıklı olabilir. Sorunu tanımlama, onun boyutlarının, sınırlarının, nedenlerinin, ve çözmek için gereken zamanın bilinmesini gerektirir.

Burada önem taşıyan bir başka nokta ise, soruna yönelik amacın, hangi ölçüde bir kesinlik içinde saptanacağı konusudur. Başka bir deyişle, benimsenebilecek bir çözümün neleri öngörmesi gerektiği bilinmeli, yani, başarı standartı ortaya konulmalıdır. Do-yurucu nitelikte bir karar için gereken ölçütler ne kadar belirgin olursa bunun gerçekleştirilmesi için harcanacak çabaları uyum-laştırmak da o ölçüde kolaylaşacaktır.

Karar sürecinde sorun ortaya konulduktan sonra yapılacak iş, ona yönelik çözüm yollarının araştırılmasıdır. Katz ve Kahn (1977:307)'a göre, kimi zaman soruna çözüm yolları araştırmak, geçmişte olmuş bir örneğin özel bir düzeyinde başlar. Böylece, geçmiş kazanımlarla bağlantı kurularak bugünkü soruna yanıt bu-lunduğunda, artık başka şeylere bakmak gerekmez. Öncekilerde çözüme ışık tutacak bir nokta bulunamazsa, araştırma, varolan po-litikanın daha genel düzeylerine doğru ilerler ve belki de örgütsel amacı belirleyen en soyut anlatımlara kadar inmek gerekebilir. So-runu çözüm yolu araştırmada örgüt bağlamında ilk yönelinecek alanlardan birisi de örgütsel amaçları gözden kaçırmadan aynı tip

sorunlarla karşılaşan benzer kuruluşların deneyim ve kazanımlarından yararlanmaktadır.

Karar vermenin üçüncü aşaması, uygun çözüm yollarının araştırılması; o arada da bunların geleceğe ilişkin olası sonuçlarının test edilmesidir. Yapılacak seçimin eylem aşamasında ortaya çıkaracağı sonuçları kestirirken, kuşkusuz, bu eylemin öngörülen amacın gerçekleştirilmesine ne gibi katkılar sağlayacağını temel alınması gerekir. Başka bir deyişle, soruna yönelik çözüm seçeneklerinin test edilmesi, amaç doğrultusunda yapılmak zorundadır.

Çeşitli çözüm olasılıkları arasından amacı varolan koşullar içinde en etkin biçimde karşılayabileceği düşünülen seçenek, karar sürecinin uygulamadan önceki ulaşılan son noktasıdır. Çünkü, karar seçeneğinin seçimi bir kez yapıldıktan sonra, artık yöneticinin yapacağı iş, bu seçeneğin uygulamaya konulması ve uygulama sonuçlarının izlenip değerlendirilmesidir. Uygulama aşamasında yöneticinin daha önce aldığı kararın en uygun çözüm olup olmadığını tartışmayı sürdürmesi, karar sürecinin ve en önemlisi de yapılan seçimin gerçekçi olmadığını belirler.

Karar Sürecine Katılma

Karar sürecinde en önemli konulardan birisi, çalışanların örgütte alınan kararlara katılımının sağlanmasıdır. Bu noktada, karar vermenin daha çok, insan kaynağının gelişmişlik düzeyi, yani, yeterliği ile ilgili bir sorun olduğu belirtilmelidir.

Karar sürecinde seçme işleminin kime ait olması gerektiği tartışmalıdır (Aydın, 1994). Seçme işleminden doğrudan yöneticinin sorumlu olması gerektiğini savunanlar olduğu gibi, bu sorumluluğun paylaşılması gerektiğini savunanlar da vardır. Gregg'e göre, karar sürecine çalışanların katılımı, kararın paylaşımı

anlamına gelmektedir. Ancak bu, seçme yetkisinin aktarılması değildir. Paylaşılmış kararlarda işgörenlerin etkin katılımı olanaklı olmakla birlikte, son söz yöneticidedir.

Örgütsel sürece katılımcı yönetim, işgören psikolojisinin öne çıkarılmasını, dolayısıyla da işgörenin sorun ve kararların içine sokularak onlara danışılmasını öngürür. Davis (1984) in de belirttiği gibi, katılım, örgüt çalışanınun, hem örgüt amaçlarına katkıda bulunması hem sorumluluk paylaşımına yöreklendirmesi bakımından, uygun bir örgütsel ortamın içinde zihinsel ve duygusal olarak yer almasını anlatır. Katılım, "zaten kararlaştırılmış bir şey için onay almanın ötesinde", insanlar arasındaki psiko-sosyal bir ilişkidir. Tüm işgörenlerin yaratıcılıklarını örgüt için kullanma olanağı bakımından da etkili bir araçtır.

Görülen odur ki, çoğu geleneksel örgütte yöneticiler, yönetimleri altında bulunan grubu kararlara katmaktan çok, daha önceden alınmış kararları onlara benimsetme eğilimindedirler. Örgüt çalışanlarının kararlara katılımının engellenmesi, sorunun ne olduğunun yalnız örgütün karar verici makamlarında bulunan yöneticilerce bilinmesini, dolayısıyla alınan kararların gruptan soyutlanması sonucunu doğurur. Böylesi bir yolun izlenmesi, işgörenlerin kararlara katılımını önlediği için, onların güdülenmelerini ve kararın gerçekleşmesine gereğince sahip çıkmalarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum aynı zamanda, yönetime karşı tepkilerin artması sonucu da doğurabilmektedir.

Gerçekte, etkili bir katılma, hem astların hem de üstlerin karşılıklı tutumlarına bağlıdır. Örgüt içindeki insan kaynağının yeterliği oranında, kararlara katılma istek ve eğiliminin de artması kaçınılmazdır.

Astların karar verme sürecine katılmaları, çeşitli yararlar sağlar. Bunlardan başlıcaları şöyle özetlenebilir (Onaran, 1975; Rubbins, 1991)

1. Kararlara katılan işgörenler olumlu tutumlar geliştirecekler, daha iyi iş çıkarmak isteyecekler, daha çok çaba ve dikkat gösterecekler, dolayısıyla üretim ve üretim niteliği yükselecektir.

2. Kararlara katılma ast-üst ilişkilerinden doğan iletişim engellerini giderme yanında, "kararın meşruiyetini" de artırıcı bir etki yaratacaktır.

3. Yönetimin örgütte yapmak istediği değişikliklere karşı örgüt içinden gelen tepkiler azalacaktır.

4. Kararlara katılan işgörenler, katıldıkları kararların yürütülmesinden sorumluluk duyacakları için, işgörenlere yönelik denetim ve gözetim kolaylaşacaktır.

5. Katılma, kararların niteliğini olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü grup kararı bireysel karardan daha üstün değerdedir. Eş deyişle, bir grupta, bir kişide bulunandan daha çok bilgi vardır.

Belirtilen yararları yanında katılımda başarı, kimi ön koşullara da bağlıdır. Davis (1985:189)'e göre; katılım konusunun işgörenin çalıştığı çevreyle ilgili olması, katılım sürecinin yaratıcılığı özendirilmesi, katılım için yeterli sürenin bulunması, katılımcıların zeka, bilgi ve birbirlerini anlama yönünden gerekli yeterlikte bulunması bu koşullardan başlıcalarıdır.

Öte yandan, özellikle grup kararlarında sorun çözücü davranışın saptanması ve amacın gerçekleştirilmesi yönünden grubun genişliği sıkıntı yaratmaktadır. Geniş grup katılımına dayalı kararların alınması pratikte, fiziksel olduğu kadar, düşünsel yönden de belirli sınırlılıklar içermektedir. Örneğin bu tür geniş gruplarda iletişim güçleşmekte, üyelerin doyum sağlamaları azalmakta ve çok sıkı bir eşgüdüm gereği ortaya çıkmaktadır.

Etkili yönetim karar vermede ussallığı gerektirir. Ancak, yönetsel kararlar genel olarak aşırı derecede karmaşık (complex) özelliktedirler ve bunlar çeşitli etkenlerle sınırlandırılmışlardır (Hoy and Miskel, 1991: 303). Yani, örgütte karar verme davranışını etkileyen değişik etmenler vardır. Bunlar bireyden kaynaklanabileceği gibi, örgütten ve örgüt çevresinden de kaynaklanıyor olabilirler.

Bu bağlamda, örgüt kararlarının toplumsal niteliği yönüyle konuya yaklaşıldığında, hiçbir kararın kendi başına bağımsız bir işleve sahip olmadığı görülmektedir. Nitekim, özellikle yeni örgütlerde alınan kararların çoğu, tek bir kişiye mal edilemez. Bunlar, çoğu kez grup kararı ya da karma özelliktedirler. Karma kararlar, çok sayıda görevli ve örgüt birimini işe koşan bir özelliğe sahiptirler (Simon ve arkadaşları, 1985: 149).

Grup kararı söz konusu olduğunda ise, bu kararlara katılımı engelleyen türlü değişkenler vardır. Katılanların bireysel özellikleri, üyelerarası ilişkiler, grup amaçları ve grup lideri bunlar arasındadır. Yine bu tür kararların zaman alıcı olduğunu, grup etkileşiminin üyelerde uyuma baskısı yaratabildiğini ve kimi durumlarda grup içinde sorumlulukların belirsizleştiğini söylemek de gerekmektedir. Kuşkusuz bütün bunlar grupça karar vermenin önemini görmezden gelinmesi anlamında değildir.

Yatay iletişimin güçlü olduğu örgütlerde grup kararları daha yaygındır. Dikey iletişimi öne çıkaranlarda ise, karma kararların daha çok önem kazandığı görülmektedir. Bu noktada, baskı gruplarına da değinilmelidir. Örgüt çalışanları görevlerini yürütürken önlerine çıkan sorunlar konusunda belirli görüşlere sahiptirler. Ancak, özellikle önemli sorunlar söz konusu olduğunda, karardan önce örgüt içinde ve dışında türlü güç odakları işe karışarak soruna yönelik kararın oluşumu üzerinde etkili olmak isterler. Sonuçta, alınan karar bir noktada, belirli güç grupları arasında bir tür uzlaşmayı da gündeme getirmektedir.

Sonuç

Yönetimin temeli karar vermedir. Çünkü, örgütsel işleyiş bağlamındaki bütün kararlar, sonuçta, yönetsel sorunların çözümüne yöneliktir. Bu ise, karar verme gibi son derece teknik bir sürecin işe koşulmasını öngörür. Örgütün ve onu çalıştıran

yöneticinin başarısı, karar sürecinin oldu bittilere getirilemeyecek kadar önemli olduğunun her aşamada bilinmesini gerektirir.

Karar verme davranışını etkileyen etmenler güç ve önem dereceleri aynı olmamakla birlikte; ister eğitim, ister ekonomi, isterse herhangi bir başka işletme olsun, hemen bütün örgütsel sistemler için genellenebilir özelliktedirler. Kimi kurumlarda, kararı etkileyen değişkenler arasında örgütün yapısına ilişkin olanlar büyük önem taşımaktadır. Özellikle, kamusal örgütlerdeki görev-yetki ve sorumluluk sınırlarının nerede başlayıp nerede sona erdiği açık olmadığı; dolayısıyla bunlar arasındaki denge ve güç yapısının belirsizleştiği durumlarda karar süreci donuklaşmakta, tıkanmakta, işlemez olmaktadır.

Öte yandan, konuya uygulama boyutuyla yaklaşıldığında, Türkiye'de eğitim ve sağlık gibi kimi yönetim alanlarında, yöneticilerin özellikle yönetsel bilgi ve beceriler bakımından yetersizlikleri, alınan kararların etkililik düzeyini düşürmektedir. Örneğin, eğitim alanında başlıca temel sistemler olan okullar bakımından bunun temel nedenleri arasında, eğitim yöneticiliğinin ayrı bir meslek alanı olarak görülmemesi, sonuçta okul yöneticisinden hem yöneticilik hem de öğretmenlik rollerine ilişkin beklentiler içinde bulunulmasının payı büyüktür.

Yine, örgütsel çevrenin de karar sürecinde kamu girişimi üzerinde etkili olduğu, öyle ki, önem düzeyi yüksek kimi kararlarda örgüt çevresinde yer alan güçlerin belirleyici rol oynadıkları bilinmektedir.

Örgütlerde alınan kararların etkililik düzeyinin artırılması, örgüt yapısından kaynaklanan güçlüklerin aşılmasını gerekli kıldığı kadar; aynı zamanda, yöneticilerin sağlıklı kararlar alabilmelerinin rastlantılara bırakılmamasını da gerektirmektedir. Bu ise, yönetici yeterliklerinin yükseltilmesiyle doğrudan ilişkilidir.

KAYNAKÇA

- Aydın, Mustafa. *Eğitim Yönetimi*. Hatipoğlu Basım Yayın San. ve Tic. Ltd. Şti. Ankara: 1994.
- Bursalıoğlu, Ziya. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. PEGEM Yayınları. Ankara: 1995.
- Başaran, İbrahim E. *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara: 1982.
- Campbell, Roald F., J.E. Corbally. R.O. Nystrand. *Introduction to Educational Administration*. Allayn and Bacon Inc, Boston:1983.
- Culbertson, J.A, P.B. Jacobson, T.L.Reller. "Karar Verme". Çev: M. Tosun. *Amme İdaresi Dergisi* 4;4, 1971.
- Davis. Keith. *İşletmede İnsan Davranışı*. Çev. : K. Tosun, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul: 1984.
- Fişek, Kurthan. *Yönetime Katılma*. TODAİE Yayınları, Ankara: 1977.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. *Educational Administration Theory - Research-Practice*. McGraw Hill, Inc, New York: 1991.
- Katz, Daniel and Robert L.Kahn. *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Çev. H.Can ve Y. Bayar, TODAİE Yayınları, Ankara : 1977.
- Landau, Martin. "Kamu Yönetimi Alanında Karar Verme Kavramı", Çev: H.Can, *Amme İdaresi Dergisi* 7;3, 1974.
- March, James G. and Herbert A. Simon. *Örgütler*. Çev. Ö. Bozkurt ve O. Onaran, TODAİE Yayınları, Ankara: 1975.
- Newman, William H. *Sevki ve İdare* Çev: K. Sürgit, TODAİE Yayınları, Ankara: 1979.
- Onaran, Oğuz. *Örgütlerde Karar Verme*. A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara: 1975.

- Schermerhorn, John R.Jr. *Management for Productivity*. John Wiley and Sons, New York: 1984.
- Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*. The Free Press, New York: 1976.
- , "Yönetimde Yeni Karar Verme Bilimi", Çev : M. Tosun, *Amme İdaresi Dergisi* 7,3. 1974.
- , DW. Smithburg ve V.A. Thompson. *Kamu Yönetimi*. Çev.: C. Mihcioglu . A. Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara: 1985.
- Robbins, S.P. *Essentials of Organizational Behavior*. Prentice Hall, Inc. 1991.
- Tosun, Kemal. *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara: 1982.