

Yöneticinin Karar Verme Sorunsalının Dönemsel Koşullar Bağlamında Değerlendirilmesi

The Evaluation of the Manager's Decision-Making Dilemma in the Context of Periodic Conditions

Mukaddes GÜLER

Dr. Öğr. Gör., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi,
Gürün Meslek Yüksekokulu, Sosyal Hizmetler Bölümü,
muguler@cumhuriyet.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-7159-1547>

Makale Başvuru Tarihi: 12.12.2023

Makale Kabul Tarihi: 25.08.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Profesyonel bir meslek olarak yöneticilik, birçok görevi ve sorumluluğu kapsamaktadır. İşletmenin geleceğe daha emin adımlarla ilerlemesini sağlamak için yöneticiye düşen en önemli görev ise karar vermektir. Yönetici için kritik olan bu görev, aynı zamanda zor olan bir süreci içermektedir. Yönetici, eskiden sadece işletmesinin geleceğini etkileyen kararlar vermektedir, oysa şuan tüm ülke ekonomisini hatta küresel ekonomileri bile etkileyebilecek kararlar vermektedir. Bu yüzden karar verme süreci her zamankinden daha fazla kilit noktada yer almaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu dönemsel koşullar yöneticinin karar verme görevini yerine getirmesinin önünde engeller oluşturmaktadır. Ekonomik krizler, VUCA dünyası, etik ikilemler, bilgi ve zaman baskısı sorunları dönemin en önemli piyasa özelliklerini oluşturmakta ve yöneticinin karar vermesini daha da zorlaştırmaktadır. Ancak bu sorunları ortadan tamamiyle kaldırmak mümkün olmadığından, yöneticinin bu koşullar altında karar vermek için harekete geçmesi gerekmektedir. Bu yüzden işletmenin faaliyet gösterdiği çevreyi gözlemlemeli ve ona göre kararlar vermelidir. Bu çalışanın amacı, yöneticinin karar verme sorunlarını güncel koşullar doğrultusunda değerlendirmektir. Bu çalışmada literatür taraması yöntemi seçilerek, yöneticinin karar verme sorunları dönemsel koşullar doğrultusunda ele alınmakta ve çözüm için gerekli öneriler sunulmaktadır. Karar verme, yönetim alanında önemli bir konu olmasına rağmen, dönemin koşulları ve sorunları açısından ele alınmamış olması bu çalışmayı değerli kılmaktadır.

Anahtar Kelimeler:

Yönetici,
Karar Verme,
Dönemsel Koşullar,

ABSTRACT

As a professional profession, management involves many duties and responsibilities. The most important task of the manager is to make decisions in order to ensure that the business progresses more confidently into the future. This task, which is critical for the manager, also involves a difficult process. In the past, the manager used to make decisions that affected only the future of his business, but now he makes decisions that can affect the whole country's economy and even global economies. Therefore, the decision-making process is more important than ever. The periodical conditions in which the business is operating constitute obstacles for the manager to fulfill his or her decision-making task. Economic crises, the VUCA world, ethical dilemmas, information, and time pressure problems constitute the most important market characteristics of the period and make decision-making more difficult for the manager. However, since it is not possible to eliminate these problems completely, the manager has to take action to make decisions under these conditions. Therefore, he or she should observe the environment in which the business operates and make decisions accordingly. The aim of this paper is to evaluate the manager's decision-making problems in the light of current conditions. In this study, by choosing the literature review method, the manager's decision-making problems are discussed in line with periodic conditions, and the necessary suggestions for solutions are presented. Although decision-making is an important subject in the field of management, the fact that it has not been studied in terms of the conditions and problems of the period makes this study valuable. It is also important in terms of providing a general framework and solutions to managers and researchers in enterprises.

Keywords:

Manager,
Decision Making,
Periodic Conditions,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): GÜLER, Mukaddes (2023), “Yöneticinin Karar Verme Sorunsalının Dönemsel Koşullar Bağlamında Değerlendirilmesi”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.307-321, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1403539>

1. GİRİŞ

İşletmelerin ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan önemi giderek daha fazla artmaktadır. Bu örgütler, küresel olarak değer katmakla birlikte, aynı zamanda her ülkeyi etkileyen krizlerin çıkmasına dahi neden olmaktadır. Bu olumsuz etkilerinden dolayı işletmelerin iyi yönetilmesi ve organize edilmesi, onların geleceğe emin adımlarla ilerlemesi için ön koşuldur. Yönetim görevini üstlenen yöneticiler ne kadar kritik bir noktada durduklarının her zamankinden daha fazla farkına varmak zorundadırlar.

Yönetici, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için çabalayan, işlerini planlayan, uygulayan, uygulatan ve sonuçları kontrol eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2001:216). İşletmeler günümüzün zorluklarıyla uğraşırken yöneticiler bu süreçte, kritik sorunların belirlenmesinde ve çözümlerin hazırlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Robbins vd., 2014:6). Ancak şuan ki koşullarda yöneticilerin karşı karşıya kaldığı sorunlar eskisinden farklı olarak çok yönlü ve çeşitlidir (Özkalp ve Kırel, 2001:15). Bu durum ise yöneticilerin karar vermesini daha da zorlaştırmaktadır.

Yönetimde, karar verme eylemi yöneticilerin ayırt edici anahtar aktivitesi ve birincil görevlerinden birisidir (Cosgrave, 1996:28). Karar verme, olası seçenekler arasında düşünme ve birini seçme eylemi veya sürecidir (OpenStax, 2019:167). Bu süreci başlatacak, yönetecek ve sorumluluk üstelenecek olan kişi bir örgütün üst kademesinde bulunan yöneticidir. O karar verirken birçok unsuru göz önünde bulundurmak zorundadır. Özellikle karar verme sürecinde yöneticilerin karşılaştığı sorunlar özellikleri açısından zorlayıcı niteliktedir.

İşletmelerin içinde bulunduğu dönemsel koşullar işletme yöneticilerinin daha fazla dikkatli olmasına vurgu yapmaktadır. Özellikle ülkeleri her açıdan geri bırakan ekonomik krizler, her zamankinden daha belirgin olan VUCA dünyası, işletmenin imajına gölge düşüren etik ikilemler, karar vericinin maruz kaldığı bilgi ve zaman baskısı güncel anlamda işletmelerin bulunduğu olumsuz koşullara atıfta bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, yöneticinin karar verme sorunlarını güncel koşullar doğrultusunda değerlendirerek literatürdeki boşluğu doldurmaktadır. Özellikle bu çalışmanın karar verme eylemini her açıdan inceleyerek genel bir çerçeve sunması önemini daha da artırmaktadır. Çalışmada öncelikle yönetici, karar ve karar verme kavramları kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Sonrasında ise karar verme süreçlerinin neler olduğu ele alınmıştır. Daha sonra da yöneticinin karar verme sorunsalı, dönemsel koşullar bağlamında değerlendirilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler ele alınmıştır.

2. ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL VE KURAMSAL YAPISI

2.1. Kavramsal Açıdan Yönetici

Türk Dil Kurumu (2023) yöneticiyi, “*yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajerdir*”, şeklinde ifade etmiştir. Başkalarının çalışma çabalarını ve performanslarını doğrudan destekleyen, denetleyen ve harekete geçirmeye yardımcı olan kişilere yönetici adı verilmektedir (Schermerhorn Jr ve Bachrach, 2023:11). Bunlar, yöneticiliği meslek edinen işletmenin sahibi olmadan girişimcinin yaptığı tüm işleri yapan ve bu hizmetlerinin karşılığında ücret alan kişilerdir (Çelik, 2019:7). Yönetici, kâr ve riski başkalarının olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerini araştırarak bulur ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama amacı doğrultusunda yönlendirir (Sökmen, 2010:3).

Yönetici edindiği bilgiler yönünden bireysel beceri ve yeteneklerini kullanarak yöneticilik işini fiilen yapan (Koçel, 2015:85), kurumsal hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için diğer insanların çalışmalarını koordine eden ve denetleyen kişidir. Bir yöneticinin işi kişisel başarı ile ilgili değildir; başkalarının işlerini yapmalarına ve başarımlarına yardımcı olmakla ilgilidir (Robbins vd., 2014:10). Bu açıdan yöneticiler işlerini başkaları aracılığıyla hallettikleri için, onun başarısı büyük ölçüde başkalarına bağlıdır (Koçel, 2015:87).

Yönetici, kararlar verir, kaynakları tahsis eder ve başkalarının faaliyetlerini hedeflere ulaşmak için yönlendirir. Ayrıca, iki veya daha fazla kişiden oluşan, bilinçli olarak koordine edilmiş bir sosyal birim olan ve ortak bir amaç veya hedefler dizisine ulaşmak için nispeten sürekli bir temelde çalışan bir örgütte işlerini yürütürler (Robbins ve Judge, 2012:5). Örgütler bilinçli olarak koordine edilen sosyal birimlerdir. Bunlar iki veya daha fazla kişiden oluşur, ortak amaç veya amaçlar doğrultusunda sürekli olarak belirli fonksiyonlarını sürdürmeye çalışır. Yöneticiler, belirli amaçlara ulaşmayı hedefleyerek o örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarını ve çalışmalarını yürütür (Özkalp ve Kırel, 2001:16)

Yöneticilerin kurumlar açısından önemli olmasının nedeni, kurumların belirsiz, karmaşık ve kaotik zamanlarda yönetsel beceri ve yeteneklerine her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmasıdır (Robbins vd., 2014:6). Bu yüzden bir yöneticinin belli başlı bazı becerilere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Bunlar; teknik beceri, kavramsal beceri, insancıl ilişkiler kurma ve geliştirme becerisidir (Şimşek, 1999:17). Ayrıca yönetici, üstüne alacağı işin niteliğine, büyüklüğüne ve ülkenin sosyal, ekonomik şartlarına göre görgülü, bilgili, uzağı görebilme, karar verebilme, cesaretli, sorumluluğu göze alabilme ve yönetim yeteneği gibi nitelikleri taşımalıdır (Aktepe, 2005:26).

Bir yöneticinin işi dışarıdan görüldüğü gibi kolay ve keyifli bir meslek değildir. Aslında bu meslek, birçoğu karmaşık, zor karar ve baskı içerdiğinden günümüzdeki en stresli işlerden biri kabul edilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001:15). Bunun nedeni de yönetici sürekli işini düşünmek zorundadır ve geçici de olsa hiçbir zaman başarıya ulaştığını düşünüp rahatlayamaz (Koçel, 2015:87). Her zaman kendisine verilen sorumluluğun farkında olarak görevlerini yerine getirmesi beklenmektedir. Yöneticinin görevlerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir (Şimşek, 1999:18-20);

- Yönetici çalıştığı kişilerle amaçlara ulaşmaya çalışır,
- İşletmenin rekabette olduğunu bilerek amaçları dengeler,
- İşletmenin sorumluluğunu üstlenir ve karar verme işlevini yerine getirir,
- İşletmeye ait problemleri saptayıp gerekli tedbirleri alır,
- İşletme içindeki uyumsuzlukları gidermek için arabuluculuk yapar,
- Yönetici hem rakiplerini hem de çevreye dair güncel bilgileri toplar,
- İşletme paydaşlarının (hissedar, çalışan, tüketici vb.) ihtiyaçlarına cevap verir.

2.2. Karar ve Karar Verme

TDK, karar kelimesinin anlamı olarak “*bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı*” ifadesine yer vermektedir. Mintzberg vd. (1976’dan akt.: Frishammar, 2003:318) göre karar, “*eylem için bir teşvikin tanımlanmasıyla başlayan ve belirli bir eyleme bağlılıkla sona eren bir dizi faaliyet ve dinamik faktör*” olarak tanımlanmıştır. Bir işletme açısından bakıldığında, bu kararlar uzun vadeli ekonomik etkileri açısından maliyetli ve pahalı bir işlemdir. Bu yüzden karar önemlidir ve işe etkileri açısından daha da önemi artmaktadır (Briggs ve Little, 2008:19).

Karar verme eylemi, yönetim alanının temelini oluşturmaktadır. Üst yönetimin verdiği kararlar işletme açısından kritik önem taşımaktadır. Bu yüzden karar verme mekanizması olmadan yönetimin mümkün olmadığı belirtilmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak yönetim ve karar verme kavramlarının sıklıkla eşanlamlı olarak kullanıldığı ve yönetimin de bir kararlar dizisi olarak incelendiği görülmektedir (Otlu ve Demir, 2005:156). Literatürde yönetimin, büyük çoğunluğunun bir bütün olarak karar verme işi ile ilgili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca çoğu yönetim kitabı karar vericiye, kararlarını hazırlamak için uygun araçları sağlamak ve aynı zamanda sorumluluklarını ve imtiyazlarını vermek gerektiğine vurgu yapmaktadır (Laroche, 1995:64).

Karar verme, bir amaca ulaşmak için alternatifler arasında seçim yapma süreci olarak tanımlanmaktadır (Nutt, 1976:84; Singh, 2009:326). Başka bir tanıma göre karar verme “*bir kuruluşun üyelerinin hem fırsatlara hem de sorunlara yanıt vermek için belirli bir eylem planı seçtiği süreç*” olarak açıklanmıştır (George ve Jones, 2012:436). Bir karar vermek için bazı alternatifler arasından belli bir durum konusunda yargıda bulunmak gerekmektedir (Harrison, 1996:46).

Yönetim alanında kararlara ilişkin olarak “*yönetici karar verir mi, alır mı?*”, sorusunun da açıklanması önem arz etmektedir. Birçok çalışmada ikisinin de farklı anlamda olduğu belirtilmiştir. Genellikle karar vermek bireysel bir eylem olarak ifade edilirken; karar almak ise bir grubun ortak iradesinden kaynaklanan bir eylem olarak açıklanmaktadır (Eksisözlük, 2023). Günümüz şartlarında yönetici ilgili kişilerin görüşlerini alarak karar vermektedir. Ayrıca her ne şekilde olursa olsun, yöneticiler karar verme işleminde en önemli yetkiye sahiptir (Harrison ve Pelletier, 2000:463). Bu çalışmada yönetimde son sözü söyleme yetkisini elinde bulunduran kişi yönetici olduğu için karar verme kavramı üzerinde durulmuştur.

Yöneticilerin sürekli olarak kararlar verdiklerini ve karar verme kalitelerinin, kuruluşun ve paydaşlarının etkinliği üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu kabul etmek gerekir. Paydaşlar, bir kuruluşun etkilenen tüm bireyler veya gruplardır (müşteriler, çalışanlar, hissedarlar vb.) (OpenStax, 2019:167). Yöneticiler

belirli bir ücret karşılığı çalışıyor olsada, verdikleri kararlar, işletme hissedarlarının ne kadar kâr payı alacağı, tüketicilerin ne fiyat ödeyeceği, çalışanların ne kadar gelir elde edeceği ve üretim miktarı ile istihdam düzeyinin hem kendi işletmeleri için hem de ülke ekonomisi için ne oranda olacağı gibi konuları kapsayan geniş bir alana sahiptir (Sökmen, 2010:3).

Karar verme, kendi içinde bir işlev değil ama tüm yönetim fonksiyonlarının kritik bir parçasıdır (Cosgrave, 1996:28). Kararlar amaç olarak değil araç olarak düşünülmelidir. İstenilen duruma ulaşmak için girişimde bulunulan örgütsel mekanizmalardır. Aslında bunlar bir soruna verilen örgütsel yanıttır. Her karar, çok sayıda kuvvetten etkilenen dinamik bir sürecin sonucudur (Ivancevich vd., 1990:404). Bu yüzden yönetici karar verirken bazı konulara dikkat etmelidir. Bunlar (Harrison, 1996:46);

- Karar doğru yönlendirilmeli ve çevresindekilerle örgütün ilişkisini açıkça tanımlamalı,
- Kararlar bir bütün olarak işletmeyi analiz ettikten sonra alınmalı,
- Karar örgütteki tüm temel işlevleri kapsamalı,
- Karar kuruluşun idari ve operasyonel faaliyetlerin tümü için kısıtlanmış rehberlik sağlamalı,
- Kararın, örgütün uzun vadeli başarısı için kritik bir öneme sahip olduğu vurgulanmalıdır.

Karar verme yöneticiler için çok önemli bir günlük aktivitedir. Kararlar, basit cevapları olan küçük ve basit kararlardan, en iyi seçimin ne olacağı konusunda çok az netliğe sahip olan büyük ve karmaşık kararlara kadar uzanmaktadır (OpenStax, 2019:192). Karar vermek örgütlerde davranışın önemli bir parçası olarak görülmektedir. İyi bir karar, kuruluşun uzun vadede gelişmesini ve hayatta kalmasını sağlayabilirken; kötü bir karar ise kuruluşun hedefine ulaşmasını engelleyerek iflasa sürükleyebilir (George ve Jones, 2012:436; OpenStax, 2019:167).

Scott ve Bruce (1995'den akt.: Thunholm, 2004:932-933), karar verme stilleri üzerine yoğunlaştığı çalışmalarında, bir karar durumu ile karşı karşıya kalırken bir birey tarafından sergilenen öğrenilmiş, alışılmış ve alışkanlık örneği olarak karar verme stilini tanımlamışlardır. Bunlar doğrultusunda karar vermede beş farklı stil farklılıkları vurgulanmıştır. Söz konusu stil farklılıkları şu şekildedir (Galotti vd., 2006:630; Kao vd., 2012:2);

- Rasyonel (Rational): Alternatiflerin kapsamlı bir şekilde araştırılması ve mantıksal (akla yatkın) değerlendirilmesidir.
- Sezgisel (Intuitive): Öfke ve güven doğrultusunda hislerine dayanarak kararı değerlendirmektir.
- Bağımlı (Dependent): Başkalarının tavsiyesine ve yön vermesine güvenerek değerlendirmektir.
- Kaçınma (Avoidant): Karar vermekten kaçınma çabasına girmektir.
- Kendiliğinden olan (Spontaneous): Doğal bir şekilde gerçekleşen duygu ve mümkün olan en kısa sürede karar sürecinden geçme arzusudur.

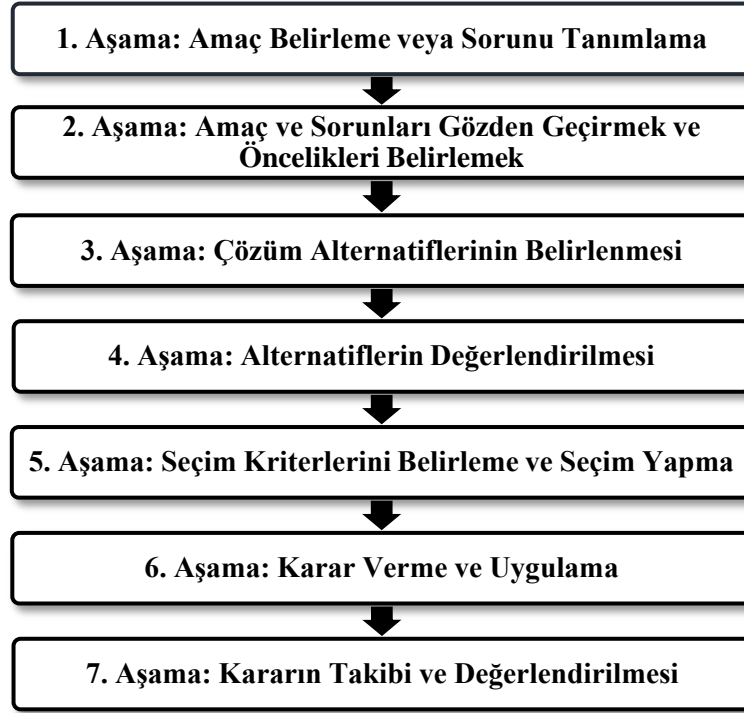
Yöneticiler farklı şekillerde karar verme yaklaşımında bulunmaktadır. Bazıları, objektif, bağımsız tavır, topluluğun çoğu fikrine ve açık analizlere vurgu yapmaktadır. Diğerleri ise olaya sezgisel ve bütüncül bakabilmektedir. Bazıları diğerlerinin yol göstermesini umut ederken, bazıları ise karar alırken daha çok bağımsız hareket etmeyi tercih etmektedir. Bu bireysel farklılıklar daha çok motivasyon ve kişisel farklılıklardan oluşurken zeka gibi kavramsal yeteneklerden de kaynaklanmaktadır (Galotti vd., 2006:630). Ancak bir gerçek şudur ki yönetici için vazgeçilmez görevlerden biri karar vermektir ve bu görev yöneticilik pozisyonunun olmazsa olmazıdır.

2.3. Karar Verme Süreci

Karar verme, bir sorun veya fırsatla başa çıkmak için bir eylem planı seçme sürecine atıfta bulunmaktadır (Schermerhorn Jr vd., 2001:114). Karar verme başlı başına alternatifler arasından bir alternatifi seçme eylemidir. Ancak karar verme süreci bundan çok daha fazlasıdır. Örneğin sürecin bir adımı, kararı veren kişinin hem bir kararın gerekli olduğunu kabul etmesi hem de birini seçmeden önce uygulanabilir alternatifler kümesini belirlemesidir. Dolayısıyla karar verme süreci, kararın niteliğini tanımayı ve tanımlamayı içermektedir. Bir karar durumunun değerlendirilmesi, alternatiflerin belirlenmesi, “en iyi” alternatifi seçilmesi ve uygulamaya konulmasıdır (Griffin, 2021:219).

Karar verme eylemi, devamlılık arz eden bir süreçtir ve bir karar verildikten sonra ardışık olarak kararların verilmesi gerekebilir. Ayrıca bu süreç örgüt yapısındaki oluşumlara göre de değişebilmektedir. Başka bir ifadeyle örgütün yapısı karar verme sürecini etkilemektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2010:3398). Bir karar, bir sonucu ifade ettiği için tek bir olay gibi ele alınsa da aslında çok yönlü olması sebebiyle bireyleri yanıltabilmektedir. Ancak karar verici, kararını açıkladığında yalnızca sürecin sonucunu belirtmektedir. Bu nedenle süreci iyi analiz etmek, alınan karardan ziyade karar aşamasına giden sürece odaklanmak önem kazanmaktadır (Kıral, 2015:75). Şekil 1’de karar verme süreci yedi aşamada ele alınmıştır.

Şekil 1. Karar Verme Süreci



Kaynak: Ivancevich vd., 1990:405; Koçel, 2015:137.

Karar verme sürecinin aşamaları ana hatları ile şunlardır;

- **1. Aşama:** Amaç belirleme veya sorunu tanımlamadır. Karar verme, amaçların belirlenmesi veya sorunun tanımlanması ile başlar ve süreç içinde belirli bir döngü sonucu onu doğurmuş amaçlara ve çözümlere ulaşılmasıyla sona ermektedir (Harrison, 1996:48). Karar vericiler amaçlarını belirleyerek gelecekte nerede, hangi durumda ve konumda olmak istediklerini bugünden tanımlamış olurlar. Amaç belirleme, karar verme süreci açısından yol gösterici bir anlam taşır ve bu sürecin diğer aşamalarını belirleyen amaçlar doğrultusunda ele alınır (Kıral, 2015:76).

Bir kararın en gerekli koşulu sorundur ve eğer sorunlar olmasaydı kararlara ihtiyaç olmazdı. Sorunlar tipik olarak arzu edilen durum ile mevcut gerçeklik arasında bir tutarsızlığın varlığının belirlenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, amaç ve hedeflerin belirlenmesinin önemini vurgulamaktadır. Bir sorunun örgüt için ne kadar kritik olduğu, örgütün amaç ve hedeflerinde belirtilen performans düzeyleri ile ulaşılan performans düzeyleri arasındaki farkla ölçülmektedir (Ivancevich vd., 1990:405).

Sorunu açıkça ifade etmek genellikle karar vermenin en zor kısmıdır. Bununla birlikte çözüme ulaşma yolunda önemli ilk adımdır (Maddalena, 2007:72). Ancak yanlış tanımlanan soruna getirilen doğru çözüm birçok zarara yol açabilmektedir. Doğru tanımlanan soruna getirilen yanlış çözüm, bir kural olarak, onarılabılır ve kurtarılabilir. Olaylar beklentilerinizi karşılamadığında bunu anlayabilir ve bunun doğru çözüm olmadığını farkına varabilirsiniz. Ama yanlış soruna doğru çözüm, işte bunu onarmak sırf bir teşhis koymanın çok zor olması nedeniyle bile çok zordur. Etkin karar vericiler sorunun görünüş biçiminin, büyük olasılıkla hakikatteki gibi olmadığı varsayımıyla başlamayı öğrenmeleri gerekmektedir (Drucker, 2015:415). Bu aşama ulaşılabilir bir amacın belirlenmesi veya algılanan bir sorunun tanımlanması ile sona ermektedir (Koçel, 2015:145).

- **2. Aşama:** Amaç ve sorunları gözden geçirmek ve öncelikleri belirlenmektir. Bu aşamada karar verme durumunun kaynağı, özellikleri, aciliyeti, çözülmemesi halinde karşılaşılabilecek durumlar ve kararın türü

analiz edilmektedir. Sorunları daha sistematik bir şekilde tanımlamak ve incelemek için çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bunların bazıları, pareto analizi, balık kılıcı tekniği, neden-sonuç analizi, akış diyagramlarıdır (Koçel, 2015:149-150). Günümüzde bu teknikler karar verilirken sıklıkla kullanılmaktadır.

Yöneticiler, hangi sorunların acilen ilgilenilmesi gerektiğine karar vermelidir. Sorunun öneminin belirlenmesi üç konunun dikkate alınmasını gerektirir: aciliyet, etki ve büyüme eğilimi. Aciliyet zamanla ilgilidir. Etki, sorunun etkilerinin ciddiyetini açıklamaktadır. Büyüme eğilimi geleceğe yönelik değerlendirmeleri ele almaktadır. Aciliyeti, etkisi ve büyüme eğilimine göre belirlenen sorun ne kadar önemliyse, ele alınması da o kadar önemlidir. Etkili karar vermenin kritik bir parçası problemin önemini belirlemektir (Ivancevich vd., 1990:406). Ayrıca sorunların genellikle belirli bir coğrafi, politik veya tarihsel bağlamda ortaya çıktığı göz ardı edilmemelidir. Bu aşamada amaç, sorunun var olduğu ortamı belirlemek, sorunu etkileyen ve dikkate alınacak olası çözümleri sınırlayan önemli faktörleri (siyasi, finansal, insani vb.) belirlemektir (Maddalena, 2007:73).

- **3. Aşama:** Çözüm alternatiflerinin belirlenmesidir. Bu aşama olası alternatiflere dönüştürülebilecek bilgilerin sağlanması için örgütün ilgili iç ve dış ortamlarının araştırıldığı bir arama sürecidir (Ivancevich vd., 1990:406-407). Bu aşamada yönetici, seçenekleri ve alternatifleri belirlemektedir. Alternatifler iki yoldan birini ifade ederken, seçenekler ise daha fazla yolun olduğunu ifade etmektedir. Genellikle bu aşamada, olabildiğince çok seçenek ortaya konulmaya çalışıldığı için yaratıcılık ve hayal gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak karar vericiler daha az zaman harcamak için var olan bilgilerden en uygununu ortaya koyma eğilimindedir ve geniş bir araştırma yapmamaktadır (Kıral, 2015:76). Bu durum ise sonradan daha büyük sorunların ortaya çıkmasına ve hatta başta küçük gibi görünen sorunun daha sonrasında içinden çıkılmayacak kadar karmaşık bir hale gelmesine sebep olabilmektedir.

Makul sayıda iyi alternatifin üretilmesi genellikle sorun değildir. Ancak bazen çeşitli iyi alternatifler geliştirmek, yaratıcılık, düşünme ve çalışma gerektiren karmaşık bir konu olabilmektedir. Alternatif üretmenin dört yolu özellikle iyi bilinmektedir. Bunlar beyin fırtınası, sinektik, nominal grup tekniği ve delphi karar verme teknikleridir (Singh, 2009:332). Bunlar arasından alternatifleri belirlemeye yarayan en önemli teknik, beyin fırtınasıdır. Bu çalışma genellikle grup halinde yapılmakta ve özellikle yaratıcılık gerektiren alternatif bulma, fikir ve öneri geliştirme aşamasında kullanılan bir tekniktir (Koçel, 2015:153-154).

- **4. Aşama:** Alternatiflerin değerlendirilmesidir. Alternatifler belirlendikten sonra değerlendirilmeli ve karşılaştırılmalıdır. Her karar durumunda amaç, en olumlu sonuçları ve en az olumsuz sonuçları üretecek alternatifi seçmektir. Bu yine amaç ve hedeflerin gerekliliğine işaret etmektedir. Çünkü alternatifler arasından seçim yaparken karar vericinin önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere göre yönlendirilmesi gerekmektedir (Ivancevich vd., 1990:407). Her alternatif, örgütsel hedeflere ulaşmada güçlü ve zayıf yönleri, faydaları ve maliyetleri, avantaj ve dezavantajları açısından değerlendirilmelidir. Genellikle her alternatifin hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunduğundan çoğu değerlendirme, beklenen sonuçların dengelenmesini veya değiş tokuş edilmesini içermektedir. Bu tür değerlendirmeler mümkün olduğu kadar objektif olmalıdır (Singh, 2009:333).

İşletmeler alternatifleri değerlendirirken birçok faktörlere bağlı kalarak değerlendirme yapabilmektedir. Değerlendirme yapılırken her alternatif belli bir sıraya konulur. Bu sıralama çeşitli yollarla yapılarak önem derecesine göre katsayı verilir. Buradaki amaç uygulamada başarı şansı yüksek olanı ön plana çıkarmaktır (Koçel, 2015:156). Alternatifler; (1) teknik anlamda uygulanabilirliği, (2) sosyal açıdan arzu edilebilirliği, (3) öngörülen kaynak miktarı, (4) başarılı olma olasılığı, (5) farklı kişi ve grupların beklentilerine uygunluğu ve (6) olası sonuçları şeklinde değerlendirilir (Kıral, 2015:76). Bu değerlendirme sonucunda hangisi işletme için uygunsa ona öncelik verilir.

- **5. Aşama:** Seçim kriterlerini belirleme ve seçim yapmadır. Karar verici alternatifler kümesi arasından bir eylem tercihinde bulunmak zorundadır (Harrison, 1996:49). Seçim kriterleri, son kararı alırken alternatiflerin özelliklerinden hangilerini dikkate alacağımızı ifade etmektedir. Örneğin, “*maliyet*”e göre bir seçim yapılacaksa, bu durumda en düşük maliyetli olan alternatif seçilecektir. “*Gerektirdiği ek kaynak*”a göre bir seçim yapılacaksa, bu durumda da en az kaynak gerektiren alternatif seçilecektir. Analiz yapmak kolay olmakla birlikte bunlardan birini seçmek zor iştir. Bu yüzden seçim kriterleri açık bir şekilde belirlenmeli, gerekirse karardan etkilenecek olanların fikri alınmalıdır. Tarafsızca hazırlanan bu kriterler doğrultusunda seçim işlemi yapılmalıdır (Koçel, 2015:156-157).

Yönetimsel karar vermede optimal çözümler çoğu zaman imkânsızdır. Bunun nedeni, karar vericinin mevcut tüm alternatifleri, her bir alternatifin sonuçlarını ve bu sonuçların ortaya çıkma olasılığını bilmesinin mümkün olmamasıdır. Dolayısıyla karar verici, optimize edici olmaktan ziyade tatmin edicidir ve kabul edilebilir (tatmin edici) bir standardı karşılayan alternatifini seçmelidir (Ivancevich vd., 1990:408). Teorik olarak, eğer alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi doğru şekilde yapılırsa en çok arzu edilen alternatif açıkça ortaya çıkacağından seçim yapmak kolay olacaktır. Sonuç olarak, bir alternatifin seçimi çoklu ve çoğu zaman çatışan hedeflerin ışığında yapılmaktadır (Singh, 2009:334). Ancak yöneticinin burada önceliği işletme için en doğru kararı vermek olmalıdır.

- **6. Aşama:** Karar verme ve uygulamadır. Seçenekler alternatiflere dönüşür ve karar verme görevini üstlenen yönetici belirlenen amaç veya hedefe en uygun olanını seçer. Karar verici alternatiflerden uygun olanını seçmekle kararı vermiş olmaktadır (Kıral, 2015:76). Karar işlevsel olarak somuta dönüştürülmüş ve uygulanması karar verme sürecinin bu noktasında gerçekleşecektir (Harrison, 1996:49). Alınan kararın uygulamaya konduğu bu aşama en uzun zaman alan ve işletmenin başarısı için önemli bir aşamadır. Uygulama aşamasında birçok engel ortaya çıkabilir ya da alınan karar uygulanamayabilir (Kıral, 2015:77; Singh, 2009:334).

Dünyadaki en iyi planlar, uygulanmadıklarında kesinlikle değersizdir. Planları uygulamaya koymak için gerekli faaliyetler ustalıkla başlatılmalıdır. Bu bakımdan hiçbir plan, onu gerçeğe dönüştürmek için yapılan eylemlerden daha iyi olamaz (Singh, 2009:335). “İyi” bir kararın kötü uygulamadan zarar görmesi tamamen mümkündür. Bu anlamda uygulama, alternatifin fiili seçiminden daha önemli olabilmektedir (Ivancevich vd., 1990:408). Bu yüzden hangi eylem planının izleneceği kararı kadar, sağlam bir uygulama aracının geliştirilmesi de önemlidir (Singh, 2009:335).

- **7. Aşama:** Kararın takibi ve değerlendirilmesidir. Karar vericiler belirli bir alternatifini seçtikleri takdirde ortaya çıkacak sonuçların tamamını bilmemektedirler. Karar vermenin zor olmasının bir nedeni, karar vericinin belirli bir eylem planı seçildiğinde ne olacağını bilmemesidir (George ve Jones, 2012:443). Önemli bir kararın sonuçları genellikle gelecekte ve çoğu kez de bir kaç yıl ilerdedir. Bu yüzden, beklentilerin gerçek olaylara karşı devamlı sınanmasını sağlamak için izlemek ve bildirmek kararın bir parçası haline getirilmelidir (Drucker, 2015:423).

Kararın uygulamadan sonraki dönemlerinde, fiili sonuçlar planlanan sonuçlarla karşılaştırılmalı ve sapmalar varsa değişiklik yapılmalıdır. Fiili sonuçlar planlanan sonuçlarla eşleşmiyorsa, seçilen çözümde, uygulanmasında veya ulaşılamaz görülmesi durumunda orijinal hedefte değişiklikler yapılmalıdır. Orijinal hedefin revize edilmesi gerekiyorsa, karar verme sürecinin tamamı yeniden etkinleştirilecektir. Önemli olan nokta, bir karar uygulamaya konulduğunda yöneticinin sonucun orijinal hedefi karşılayacağını varsaymamasıdır. Gerçek sonuçların istenen sonuçlarla tutarlı olduğundan emin olmak için bazı kontrol ve değerlendirme sistemleri geliştirilmelidir (Ivancevich vd., 1990:409).

Karar sonucunu değerlendirmek için gerekli olan kriterleri belirlemek önemlidir. Bu adım genellikle karar verme süreçlerinde gözden kaçırılmaktadır. “Doğru kararın verilip verilmediğini belirlemek için hangi değerlendirme kriterleri kullanılacak?”, “Karar, karar vericinin sorumlu ve hesap verebilir olduğu kişiler açısından haklı görülebilir mi?” (Maddalena, 2007:74) gibi sorulara cevap verebilmek sonuçların sağlıklı bir şekilde ele alınabilmesi için gerekli olmaktadır.

3. KARAR VERME SORUNSALININ DÖNEMSEL KOŞULLAR BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Ekonomik Krizler

Kriz, “bir sistemi bütün olarak fiziksel açıdan etkileyen ve onun temel varsayımlarını, öznel benlik algısını, varoluşsal doğasını tehdit eden bir aksama” olarak adlandırılmaktadır (Burnett, 1998:476). Kriz kelimesinin kökeni “karar vermek” anlamına gelmektedir. Köken olarak “karar vermek” anlamına gelen kriz, geçmiş ve geleceğe dair yeni kararları ve sorgulamaları gerektirir. Bu sorgulamalar, gelecekte ne olacağı ve nasıl olacağı ile şimdi yapılanlar arasında bağlantı kurmaktadır (Durmuş, 2013:27).

Kriz literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Ancak Pearson ve Clair (1998’den akt.: Christensen ve Kohls, 2003:330) iyi bir genel tanım sunmuştur. Onlara göre örgütsel kriz, örgütün yaşamını tehdit eden, düşük olasılıklı, yüksek etkili bir olaydır ve neden-sonuç ile çözüm araçlarının belirsizliği ve kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiğine olan inançla karakterize edilmektedir. Kesin olan bir şey var ki, kriz yönetimi,

parametreleri ne olursa olsun, hem istenmeyen gelişmelerden kaçınmak ya da hafifletmek hem de sorunlara arzu edilen bir çözüm getirmek için stratejik adımlar atılmasını gerektirmektedir. Ne yazık ki kriz yönetimi, zaman baskısı, sınırlı kontrol ve yüksek belirsizlik gibi ek unsurlar nedeniyle çözülmesi en zor olan stratejik bir konuyu temsil etmektedir (Burnett, 1998:476).

Karar durumlarının en zorlularından biri kriz kararıdır. Bu hızlı ve uygun bir şekilde çözülmediği takdirde felakete yol açabilecek beklenmedik bir sorun olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bir krizle başa çıkma yeteneği, herhangi bir yöneticinin karar verme kapasitesinin nihai testi olabilmektedir (Schermerhorn Jr ve Bachrach, 2023:150). Krizler, ister münferit olaylar olsun ister sürekli olsun ve kökenleri ne olursa olsun, “*değişim araçlarıdır*” (Christensen ve Kohls, 2003:331). Yöneticilerin bu değişim araçlarını iyi bir şekilde yönetebilmesi için karar verme sürecini iyi bir şekilde ele alması gerekmektedir.

Geçmişten günümüze kadar Dünya’yı ve Türkiye’yi etkisi altına alan ekonomik krizlerde (2008 krizi) ve pandemi krizlerinde (COVID-19) alınan kararların işletmelerin geleceğe kalabilmesi için ne kadar önemli olduğu kanıtlanmış durumdadır. Bunlardan en yakın zamanda ortaya çıkan ekonomik kriz, 2008 yılında küresel çapta yaşanmış olup, Türkiye’de de büyük hasara sebep olan mortgage krizinde, ülkelerin yaptığı tercihler, ekonomik ve sosyal hayatlarını büyük ölçüde etkilemiştir (Ünüvar ve Aktaş, 2022:126).

COVID-19 salgını ise özellikle son yıllarda ortaya çıkan ve hâli hazırda birçok ülkede büyük çaplı bir sağlık krizine ve küresel ekonomide büyük aksaklıklara neden olan bir pandemi krizidir (UNIDO, 2020). Dünya sağlık örgütü (WHO) 11 Mart 2020’de “*pandemi*” ilan etmiş ve ülkeler virüs vakalarını durdurmak için çeşitli önlemler almıştır. Uygulanan tedbirler ülke ekonomilerinin makroekonomik değişkenlerinde çeşitli sorunlara neden olmuştur (Ünüvar ve Aktaş, 2022:124). COVID-19, birçok sektörde hızlı talep düşüşü ve arz tarafında ise işletmelerin nakit biriktirme yönünde konum almasıyla başlayan, ardından maliyet artışları ve arz şoklarının oluşması ile devam eden ekonomik süreçler meydana gelmiştir (Eryüzlü, 2020:13).

COVID-19 krizi, 2008 mali krizi ile ilişkilendirilen şoktan daha büyük ve 1929-1933 Büyük Buhran dönemindeki belirsizlik artışına benzeyen ve hatta aynı büyüklükte bir şok yaratmıştır. Tüketici harcama kalıplarında salgının neden olduğu değişimlerin ne ölçüde devam edeceği bilinmemektedir. Aynı zamanda işletmenin hayatta kalması, yeni iş oluşumu, Ar-Ge, insan sermayesi yatırımı, orta ve uzun vadede üretkenliği etkileyen diğer faktörler üzerindeki etkisi gibi hemen hemen her konuda büyük belirsizlikler ortaya çıkarmıştır (Baker vd., 2020:2-7).

Salgın döneminde ülkeler arası ulaşımın kısıtlanması, hatta sınırlı olması küresel çapta ekonomik faaliyetleri daha da yavaşlatmıştır. En önemlisi, tüketici ve işletme arasındaki bazı panikler olağan tüketim alışkanlıklarını bozmuş ve piyasada anormalliklere sebep olmuştur. Küresel finans piyasaları da bu değişimlere tepki göstermiş ve hisse senedi endekslerinde düşüş yaşanmıştır (McKibbin ve Fernando, 2020:2). Bu olaylar yöneticilerin, işletmenin geleceğine etki eden karar verme sürecini zorlaştırmıştır ve daha kritik bir noktaya getirmiştir.

Ekonomik belirsizlik ve kriz zamanlarını yönetmede en büyük rolü yöneticiler üstlenmektedir. Bu nedenle yöneticilerin ekonomik kriz veya belirsizlik durumlarında öncelikle iyi bir gözlemlerle işe başlamaları gerekmektedir. İyi bir gözlem, hem tehditleri tespit etmek hem de yeni fırsatlardan faydalanmak açısından oldukça önemlidir (T-HOS Hukuk Otomasyon Sistemleri, 2022). Çünkü krizler kayıplar kadar kazançlar da getirebilmektedir (Burnett, 1998:477). Bu aşamada ise müşteriye her zamankinden daha yakın olup yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayacak ortamlar yaratılmalıdır (T-HOS Hukuk Otomasyon Sistemleri, 2022).

İyi bir yönetici kriz anında, doğru mantık yürüterek doğru kararlar alabilmesi, olağanüstü durumlarda bile sakin kalabilmesi ve paniğe kapılmadan düzeni sağlayabilmesi gerekir. Ekonomik kriz ve belirsizlik ortamında ortaya çıkabilecek kaosu önlemek, işin kalitesinin ve verimliliğin düşmemesini sağlamak temel amaç olmalıdır. Yöneticiler bu süreçte neyi, neden yaptıklarına karar vermeli ve bu kararın arkasındaki kişileri yönlendirmelidir. Aynı zamanda başarılı olmada kararlıdır. Bu nedenle yöneticilerin başarılı olabilmesi için kararlı olmaları, kendilerine olan inançlarını ve cesaretlerini kaybetmemeleri gerekir (T-HOS Hukuk Otomasyon Sistemleri, 2022).

Bir örgütte kriz anında hızlı ve doğru karar verme ihtiyacının artması, yetkilerin merkezde toplanması eğilimini doğurabilmektedir. Bunun temel nedeni, kriz durumunun işletmedeki normal karar alma sürecini bozmasıdır. Bu durum olumsuz olarak değerlendirilebilir. Ancak kriz anında hızlı karar vermek önem teşkil etmektedir. Kriz ortamında başarılı olabilmek için işletmelerin, hızlı karar verebilen, kriz sinyallerini önceden tahmin edebilen, gerekli önlemleri uygulayabilen, çalışanları ortak bir amaç etrafında toplayabilen ve krizi fırsata dönüştürebilen, liderlik becerileri gelişmiş yöneticilere ihtiyacı vardır (Durmuş, 2013:29).

3.2. VUCA Dünyası

İşletmeler değişkenliğin, belirsizliğin, karmaşıklığın ve muğlaklığın yüksek olduğu bir durumla karşı karşıyadır. Bu duruma VUCA dünyası adını verilmiştir (Setiawati, 2021:3123). VUCA, “*votality (değişkenlik)*”, “*uncertainty (belirsizlik)*”, “*complexity (karmaşıklık)*” ve “*ambiguity (muğlaklık)*” kelimelerinin İngilizce baş harflerinin kısaltmasıdır (Koçer, 2022:3). VUCA, bu yeni yüzyılın benzeri görülmemiş doğası için geniş çapta paylaşılan bir kısaltma haline gelmiştir (Joiner, 2019:2). İlk olarak 1990’larda ABD ordusu tarafından Soğuk Savaş’ın sona ermesinden kaynaklanan daha değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak çok taraflı dünyayı tanımlamak için icat edilmiştir. Genel olarak VUCA kavramı şu şekilde açıklanmıştır (Dellaca, 2018:134; Koçer, 2022:3; Setiawati, 2021:3126);

- **Değişkenlik:** Bir anda meydana gelebilecek ani, öngörülemeyen bir değişim karşısında hızlı bir dalgalanmadır.
- **Belirsizlik:** Öngörülebilirliği az olan, değişimin mümkün olduğu, ancak bilinmediği ve geçmişte iyi olanın gelecekte işe yaramayacağı durumları ifade eder.
- **Karmaşıklık:** Bir durum veya olayın büyük resminin netleşmemesi veya doğru bir şekilde gözlemlenemez hale gelmesi durumudur.
- **Muğlaklık:** Aynı konuda birçok farklı bakış açısının olabileceği, sonuçların yoruma açık olduğu durumlardır.

VUCA dünyasıyla birleşen endüstri 4.0, işletmelerin sadece hayatta kalmak için stratejiler düşünmesine değil, aynı zamanda duruma göre bazı ayarlamalar yapmasına da neden olmuştur. Böylece hayatta kalabilir ve büyüyebilirler. İşletmeler yaşanan durumla yüzleşemez ve başa çıkamazlarsa, zorluklarla karşılaşabilirler ve sonunda iflasla karşılaşabilirler (Setiawati, 2021:3123). VUCA, birçok kuruluş için varlıklarını etkileyen bir tehdit olarak görülmektedir (Koçer, 2022:3).

VUCA’nın temelde yatan iki güçlü küresel eğilim tarafından üretildiğine inanılmaktadır. Bunlar, hızlanan değişim ve artan karşılıklı bağlantıdır. Sadece sürekli hızlı bir değişim çağına girmekle kalmadık, aynı zamanda bu değişim giderek daha fazla hızlanmaktadır. Eşit derecede önemli diğer eğilim, artan karşılıklı bağlantıdır. Küreselleşme ve yeni iletişim teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte, her şey daha fazla birbirine bağımlı hale gelmektedir (Joiner, 2019:2).

Yöneticiler, VUCA’nın ortadan kalkmayacağını ve buna uyum sağlayabilen işletmelerin geleceği kazanacağını görmelidir. Tek kelimeyle, bu yeni dünyada rekabet edebilmek için işletmelerin ve yöneticilerin çok daha “çevik” olmaları ve değişmeye hazır olduklarına dair bir tutuma sahip olmaları gerekmektedir. Özellikle sürdürülebilir başarının tadını çıkarmak için işletmelerin, benzeri görülmemiş bir değişim ve karmaşıklık düzeyine uyan bir çeviklik düzeyi geliştirmelidir (Joiner, 2019:2; Setiawati, 2021:3129). Kuruluşların bu köklü değişikliklerle başa çıkması, hayatta kalması ve avantajlarından yararlanması için esneklik ve yeni iş ortamına uyum sağlamaya önem vermelidir (Attar ve Abdul-Kareem, 2020:172).

İşletmelerin hayatta kalabilmeleri, VUCA durumuyla yüzleşmeleri ve iş modellerini değiştirebilmeleri için kararlar almaları, risklerini planlamaları ve yönetmeleri gerekmektedir (Setiawati, 2021:3123). Johansen (2012’den akt.: Koçer, 2022:3), “*yöneticilerin korkutucu VUCA ortamına karşı umut verici VUCA olarak tanımladığı vizyon, anlayış, açıklık ve çeviklik becerilerini geliştirerek krize karşı önlem almaları*” gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çevik liderlik tarzı örgütün daha yenilikçi, esnek olmasını sağlayacak ve bu belirsizlik ortamında yöneticilerin doğru karar vermelerine yardımcı olacaktır (Setiawati, 2021:3124). Ayrıca yöneticilerin yaratıcı çeviklik özelliği taşıması da önemli görülmektedir. Yaratıcı çeviklik, karmaşık, yeni sorunları ve fırsatları istenen sonuçlara dönüştürmeye yardımcı olmak anlamında kullanılmakta (Joiner ve Josephs, 2007:40; Joiner, 2019:6) ve VUCA dünyasında değişimin hızlı bir şekilde fırsatlara dönüşümünde önemli bir rol oynamaktadır.

3.3. Etik İkilemler

Etik ikilem, bir kişinin, kişisel ya da örgütsel olarak faydalı olmasına rağmen etik dışı ve belki de yasa dışı sayılabilecek bir şeyi yapıp yapmamaya karar vermesi gerektiği bir durum olarak tanımlanmaktadır. Etik ikilemler çoğunlukla risk, belirsizlik ve rutin olmayan problem durumlarıyla ilişkilendirilir (Schermerhorn Jr vd., 2001:126). Günümüzün karmaşık dünyasında yöneticiler karar verirken tüm paydaşların çıkarına yönelik

etik ikilemlerle karşı karşıya kalmakta, akıllı ve etik kararlar almak yönetim için önemli bir sorun olmaktadır (Kreitner ve Cassidy, 2012:16).

Etik, bireylerin karar süreçlerine enjekte ettikleri ahlaki ilkedir. Genellikle, davranışların doğrularını ve yanlışlarını tanımlayan kurallar veya ilkeler anlamına gelmektedir. Ayrıca bir bireyin ahlaki ve onurlu davranışını ima eden bir kavramdır (Sroka ve Lőrinczy, 2015:157). Etik bir karar ise, karar verici tarafından tüm paydaşlara (hissedar, çalışan, tüketici vb.) gerçek değer verildiği bir karar olarak tanımlanmaktadır (Christensen ve Kohls, 2003:332).

Risk ve belirsizlik ortamları, kurumsal karar vericiler olarak yöneticilerin etik dışı olmasa da sorgulanabilir kararlar almasına yol açmaktadır (Luthans, 2010:260). Ancak yöneticilerin, ticari kuruluşların ve aslında tüm ekonomik sistemin başarısı etik kararlara ve uygulamalara bağlıdır (Boatright ve Smith, 2016:16). Çünkü işletmenin paydaşları, onun sadece kâr amacıyla hareket etmemesine ve topluma yarar sağlayacak eylemlerde bulunmasına yönelik eskisinden daha fazla istek duymaktadır. İşletme faaliyetleri, etik olarak kabul edilmediğinde, yasal engellerle, siyasi baskılarla ve tüketici boykotlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum işletmenin itibarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Doğan, 2009:187).

Bazı insanlar kendilerine veya örgütlerine fayda sağlamak için kasıtlı olarak etik olmayan kararlar almaktadır. Ancak etik olmaya çabalayan karar vericiler bile bazen zor seçimlerle veya etik ikilemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu koşullar altında etik ve kabul edilebilir kararlar almak zor olabilmektedir (George ve Jones, 2012:440). Yöneticiler bazen ağırlıklı olarak hissedarlara, özellikle de en fazla sayıda hisseye sahip olanlara odaklanmaktadır. Çünkü bu güçlü bireyler ve gruplar, yöneticilerin işlerini sürdürmelerini veya işten çıkarılmalarını etkileyebilmekte ve birçoğu, bir işletmenin tek amacının aslında hissedarların kısa vadeli kârlarını maksimize etmek olduğuna inanmaktadır. Ancak, sadece hissedarları ve bunlar üzerindeki kısa vadeli etkileri dikkate almak, işletme yöneticilerinin en sık yaptığı hatalardan biridir. Yalnızca hisse senedi sahiplerini dikkate almak yerine geniş bir paydaş yelpazesini ve bir hareket tarzı için uzun vadeli ve kısa vadeli sonuçları hesaba katmak genellikle bir işletmenin uzun vadeli çıkarına olmaktadır (Byars ve Stanberry, 2018:17).

Yöneticiler, karar vermenin etik sonuçlarını dikkate almalıdır (Schermerhorn Jr vd., 2001:114). Bu yüzden etik hususlar, tüm örgütsel karar verme süreçlerinde önemli bir kriter olmalıdır (Robbins ve Judge, 2012:187). Etik karar vermeyi teşvik eden bir örgüt kültürü yaratmak, yönetim kurulunun ve üst yönetim ekibinin sorumluluğundadır (Maddalena, 2007:71). Yönetici, karar verirken içinde bulunduğu koşulları ve toplumun değerlerini göz ardı etmemelidir (Ülgen ve Mirze, 2018:446). Tipik olarak iyi kararlar, dikkatli düşüncenin ve sağduyunun ürünüdür ve kabul edilen değerlere ve yönetim uygulamalarına dayanmaktadır (Maddalena, 2007:72).

Etik bir karar alma sürecinde yöneticiye yol gösterici nitelikte üç etik kriter yer almaktadır. İlk etik ölçüt, ideal olarak en fazla sayıda insan için en fazla faydayı sağlamak amacıyla, yalnızca sonuçlara dayalı olarak kararlar almayı öneren faydacılıktır. Bir diğer etik kriter ise İnsan Haklar Bildirgesi gibi belgelerde yer alan temel özgürlük ve ayrıcalıklara uygun kararlar almaktır. Üçüncü bir kriter ise adaleti, fayda ve maliyetlerin adil dağılımını sağlamak için kuralları adil ve tarafsız bir şekilde dayatmak ve uygulamaktır (Robbins ve Judge, 2012:187-188). Literatürde hangi kriterin etik karar alma sürecinde daha iyi olduğuna dair bir açıklama mevcut olmadığından, yönetici karar verirken dikkatli bir seçim yapmalıdır.

İşletmelerin hayatta kalması ve başarısı, yöneticilerinin her bir paydaş grubuna ait yeterli zenginlik, değer veya tatmin yaratma becerisine bağlıdır. Böylece her grup işletmenin paydaş sisteminin bir parçası olarak devam eder (Clarkson, 1995:107). Bunun için yöneticiler sadece hissedarların kârını artırmaya değil, aynı zamanda diğer paydaşların çıkarlarını korumaya yönelik de etik kararlar verebilmelidir. Ayrıca yöneticilerin iş hayatında ortaya çıkan etik sorunları belirlemek, anlamak, bu sorunları ele almak ve sağlam iş kararları, yani hem etik hem de iş açısından sağlam kararlar almak için bir yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri geliştirmekle ilgili kullanılan iş etiği kavramını benimsemesi gerekir (Boatright ve Smith, 2016:16).

3.4. Bilgi ve Zaman Baskısı

Yöneticiler, örgütlerdeki rutin olmayan problemleri çözmek için risk ve belirsizlik ortamında kararlar verebilmektedir. Ayrıca bu kararlar, zaman ve bilgi sınırlamalarının baskısı altında oluşmaktadır (Schermerhorn Jr vd., 2001:118). Etkili yöneticiler, yeterli bilgiyi ne zaman toplayacaklarına karar vermeli ve orijinal kararın kötü olduğunu açıkça ortaya koyan ek bilgiler elde edilirse rotayı değiştirmeye hazırlıklı olmalıdır (OpenStax, 2019:168). Herhangi bir sorun durumunda ilgili gerçekleri belirlemek zaman alıcı bir süreç olabilmektedir.

Ancak bilgi toplamak, gerçekleri belirlemek ve çözüme yönelik adım atabilmek için önemlidir (Maddalena, 2007:72).

Yöneticiler genellikle etkili karar vermeyi zorlaştırabilecek zaman kısıtlamalarıyla da karşı karşıya kalmaktadır. Bilgi toplamak ve onu rasyonel olarak işlemek için çok az zamanı olduğunda, programlanmamış iyi bir karar verme olasılığı çok daha düşüktür. Zaman baskıları, derin işlemlerle uğraşmak yerine sezgisel yöntemlere güvenmemize neden olabilmektedir. Ancak sezgisel yöntemler zamandan tasarruf sağlarken, mutlaka mümkün olan en iyi çözüme götürmezler. En iyi yöneticiler, yeterince hızlı hareket etmemeyle ilişkili risklere karşı çok hızlı hareket etmenin getirdiği riskleri de sürekli olarak değerlendirmelidirler (OpenStax, 2019:176).

Bazı kararlar basit olsa da, bir yöneticinin kararları genellikle bir dizi seçeneği ve belirsiz sonuçları içeren karmaşık kararlardır. Çeşitli seçenekler ve belirsiz sonuçlar arasında karar verirken yöneticilerin bilgi toplaması gerekir. Bu da onları başka bir gerekli karara ve bazı soruları sormaya yönlendirir: “*iyi bir karar vermek için ne kadar bilgiye ihtiyaç vardır?*” (OpenStax, 2019:168), “*bilginin kaynakları nelerdir?*”, “*bu kaynaklar güvenilir mi?*”, “*aynı bilginin çeşitli algıları ve yorumları nelerdir?*” ve kritik fakat çoğunlukla gözden kaçırılan soru, “*hangi bilgiler eksik veya mevcut değil?*”, “*bir zaman kısıtlaması veya son tarih var mı?*” (Maddalena, 2007:72-73). Yöneticinin bu sorulara vereceği doğru cevaplar doğru kararlar vermeye yardımcı olabilir.

Yöneticiler zaman baskısından dolayı sıklıkla tam bilgi olmadan karar vermektedir (OpenStax, 2019:168). Günümüzde geliştirilen bilgi teknolojileri yöneticilerin doğru karar almasına yardımcı olabilmektedir. Bilgi teknolojileri kullanımı genellikle önyargıların ve sezgisel yöntemlerin karar verme üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Bu sistemler, yöneticilerin kararlarını temel alabileceği çok daha fazla bilgi üretebilir. Benzer şekilde, yeni yazılım programları gelişmiş tablolar ve grafikler oluşturarak, verileri yöneticiler için daha anlamlı hale getirebilir. Ayrıca bilgi teknolojileri, farklı seviyelerdeki ve organizasyonun farklı bölümlerindeki yöneticileri birbirine bağlamak için kullanılabilir olduğundan, onların hata yapma olasılıklarını azaltabilir. Yani, farklı bakış açılarına sahip yöneticilerin karar vermeden önce bu bilgileri aynı anda inceleyebilmesine olanak tanır (George ve Jones, 2012:447).

Yöneticiler, olumsuz koşullar altında karar verdiğinde süreci sürekli takip etmelidir. Önemli olan hata durumunu önceden fark etmek ve gerekli tedbirleri almaktır. Ancak karar vericiler çoğu zaman hata yaptıklarını ne kendilerine, ne de başkalarına itiraf etmek istememektedir. Yöneticiler, yaşadıkları olumsuz sonuçların ışığında orijinal kararlarının mantığını yeniden değerlendirmek yerine, orijinal kararın “*doğruluğunu*” yeniden teyit etmek amacıyla eylem planına daha fazla kaynak ayırmaktadır (George ve Jones, 2012:447). Etkili yöneticiler ise yanlış yolda ilerlemenin gerçekte ilerleme olmadığını farkındadırlar ve kararları yeniden değerlendirmeye ve uygun olduğunda yön değiştirmeye isteklidirler (OpenStax, 2019:176).

4. SONUÇ

İşletme için kararlar kritik rol oynamaktadır. Özellikle karar verme süreçlerine gerekli önem ve dikkat verilmesi gerekirken, ilk başta amacın belirlenmesi ya da sorunun iyi bir şekilde tanımlanması doğru bir karar için kritik bir rol oynamaktadır. Amaç ve sorunlar gözden geçirilirken işletme için öncelikler belirlenmeli ve buna ilişkin çözüm alternatifleri sunulmalıdır. Bunlar değerlendirilirken işletmeye en az kaynakla en fazla çıktı sağlayacak ya da işletmenin tüm paydaşlarını kapsayacak çözümlere öncelik verilmelidir. Akla yatkın olmayan ve uygulanması imkânsız kararlar vermek, işletmede zaman ve maliyet israfına neden olacaktır. Bu sürecin en üst basamağında yer alan yönetici olayın öneminin farkında olmalı ve karar verme süreçlerini değerlendirirken olaylara profesyonel şekilde yaklaşmalıdır.

Yönetici, karar verme aşamasında işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşulları iyi okumalıdır. Çünkü karar verme işi bir işletmenin geleceğini belirleyen kritik bir noktada yer almaktadır. Evrensel olarak ortaya çıkan ekonomik krizler karar verme sürecini en fazla etkileyen çevresel koşullardandır. Çünkü bu dönemde yönetici, hızlı davranmak ya da yavaş olmanın olumsuzlukları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle geleceğe dair belirsizlik, karar verme sürecini tıkamakta ve yöneticinin verdiği karardan tam olarak emin olmamasına sebep olmaktadır. Ancak böyle bir ortamda sorunun çözüme kavuşturulması aciliyet gerektirmektedir.

Ekonomik krizlerin, VUCA dünyasında ortaya çıkması işletmeler açısından daha da ölümcül olabilmektedir. İşletmeler daha belirsiz, değişken, karmaşık ve muğlak bir ortamda rekabet etmeye çalışırken birçok zorlukla karşılaşması muhtemeldir. Bu dünyada ayakta kalabilmek için rakipleri ve çevreyi iyi analiz etmek şarttır. Bu analiz sonucunda hızlı bir değişim sürecinin kaçınılmaz olduğunun farkına varılmalıdır. Özellikle bu aşamada işletmenin paydaşların isteklerine göre cevap vermesi onun sürekliliği açısından önemlidir. Bu paydaşlar

eskisinden farklı olarak daha fazla bilinçli hareket etmekte ve işletmenin sadece bir kâr kuruluşu olarak toplumda yer almasına karşı çıkmaktadır.

Paydaşlar, güncel olarak işletmenin sosyal sorumluluğuna dikkat çekmekte ve etik kararlar vermesine önem vermektedir. İşletmelerdeki yöneticilerin karar verirken etik ilkeler doğrultusunda hareket etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak yöneticinin her kararı tüm paydaşların çıkarlarını olumlu yönde etkilemediğinden etik ikilemler kaçınılmaz olmaktadır. Bu etik ikilemler yöneticinin karar verme sürecini zorlaştırmaktadır. Ancak işletmenin benimsediği etik ilkeler ışığında karar vermesi, onun işinin zorluğunu biraz da olsa hafifletecektir. Bu koşullar göz önüne alınarak verilen kararın başarılı olabilmesi için yöneticilere bazı öneriler sunulabilir. Bunlar;

- Kararlar işletmeyle ilişkili olan tarafların dikkate alınmasıyla verilmeli,
- Yönetici karar alınacak konuyla yakından ilgili olan bölümlerin görüşlerini almalı,
- Sınırlı alternatiflerle karar verilmemeli,
- Araştırma ve geliştirmeye daha fazla alternatifler oluşturulmalı,
- Yönetici olaylara objektif bir şekilde yaklaşmalı,
- Hangi seçeneğin işletmeye az maliyetle çok çıktı sunacağına dikkat edilmeli,
- Yönetici ayrıntılarla boğuşmak yerine sadece ilgili alana yönelmeli,
- İşletmenin etik kodları oluşturulmalı ve örgütün tüm katmanlarının benimsenmesini sağlamalı,
- Yöneticiler etik ilkelere herkesten daha fazla benimsemeli ve kararların bu çerçevede verildiğini hissettirmeli,
- Karar verilecek konuya ilişkin ne kadar bilgi sahibi olması gerektiğini bilmeli,
- İşletmenin tüm alanlarında rol almış yönetici yetiştirilmesine önem verilmeli,
- Yönetici yeni koşulları takip edip kararları gözden geçirerek değiştirebilmeli veya geliştirebilmelidir.

Bu çalışma işletmedeki karar verici olarak yöneticilerin bulunduğu koşulların farkına varması ve karar verirken nelere dikkat etmesi gerektiği konusunda dikkat çekmek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırmacıların yönetim alanındaki güncel kavramlar doğrultusunda karar verme konusunda çalışmalar yürütmesi, bu konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Özellikle yöneticilerin dönemsel koşullarda hangi liderlik tarzını sergilemesi gerektiği, bilgi teknolojilerini kullanan ve kullanmayan işletmelerdeki karar verme sürecinin nasıl etkilendiği, karar verme stili açısından farklılık olup olmadığı, örgüt kültürünün etik ilkelere ve karar verme sürecine etkilerini incelemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

KAYNAKÇA

- AKTEPE, Eyyüp (2005), **İşletmecilik Bilgileri**, Gazi Kitapevi, Ankara.
- ATTAR, Melis ve ABDUL-KAREEM, Aleem (2020), “*The Role of Agile Leadership in Organisational Agility*”, **Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0** (Ed. Bülent Akkaya), Emerald Publishing Limited, Bingley, ss.171-191.
- BAKER, Scott Ross, BLOOM, Nicholas, DAVIS, Steven Joseph ve TERRY, Stephen James (2020), “*Covid-Induced Economic Uncertainty*”, **National Bureau of Economic Research**, ss.1-16, <https://www.nber.org/papers/w26983> (Erişim Tarihi: 24.08.2023).
- BOATRIGT, John Raymond ve SMITH, Jeffery (2016), **Ethics and the Conduct of Business**, Pearson Publisher, Boston.
- BRIGGS, Clark ve LITTLE, Patrick (2008), “*Impacts of Organizational Culture and Personality Traits on Decision-Making in Technical Organizations*”, **System Engineering**, S.11(1), ss.15-26.
- BURNETT, John J. (1998), “*A Strategic Approach to Managing Crises*”, **Public Relations Review**, S.24(4), ss.475-488.
- BYARS, Stephen M. ve STANBERRY, Kurt (2018), **Business Ethics**, Open Access Textbooks, Houston.
- CHRISTENSEN, Sandra L. ve KOHLS, John (2003), “*Ethical Decision Making in Times of Organizational Crisis: A Framework for Analysis*”, **Business and Society**, S.42(3), ss.328-358.
- CLARKSON, Max B. E. (1995), “*A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*”, **The Academy of Management Review**, S.20(1), ss.92-117.
- COSGRAVE, John (1996), “*Decision Making in Emergencies*”, **Disaster Prevention and Management**, S.5(4), ss.28-35.
- ÇELİK, Adnan (2019), **Uygulamalı Girişimcilik Hayaller Gerçek Olsun**, Eğitim Yayınevi, Konya.
- DELLACA, Marisa (2018), “*Leading Libraries in A VUCA World*”, **Australian Law Librarian**, S.26(3), ss.134-139.
- DOĞAN, Nilhun (2009), “*İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküşü*”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.8(16), ss.179-200.
- DRUCKER, Peter (2015), **Yönetim**, Optimist Yayın, İstanbul.
- DURMUŞ, Aydoğan (2013), “*Küresel Ekonomik Krizden Çıkmada Yöneticinin Rolü*”, **OPUS-Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi**, S.3(5), ss.25-30.
- EKŞİSÖZLÜK (2023), “*Karar Vermek ve Karar Almak Arasındaki Farklar*”, **Ekşisözlük Kurumsal Web Sayfası**, <https://eksisozluk1923.com/karar-vermek-ve-karar-almak-arasindaki-farklar--1523396> (Erişim Tarihi: 22.09.2023)
- ERYÜZLÜ, Hakan (2020), “*COVID-19 Ekonomik Etkileri ve Tedbirler: Türkiye’de ‘Helikopter Para’ Uygulaması*”, **Ekonomi Maliye İşletme Dergisi**, S.3(1), ss.10-19.
- FRISHAMMAR, Johan (2003), “*Information Use in Strategic Decision Making*”, **Management Decision**, S.41(4), ss.318-326.
- GALOTTI, Kathleen M., CINER, Elizabeth, ALTENBAUMER, Hope E., GEERTS, Heather J., RUPP, Allison ve WOUFFE, Julie (2006), “*Decision – Making Styles in a Real – Life Decision: Choosing a College Major*”, **Personality and Individual Differences**, S.41, ss.629-639.
- GEORGE, Jennifer M. ve JONES, Gareth R. (2012), **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Pearson Publisher, Boston.
- GRIFFIN, Ricky W. (2021), **Management**, Cengage Learning Publisher, Boston.
- HARRISON, E. Frank (1996), “*A Process Perspective on Strategic Decision Making*”, **Management Decision**, S.34(1), ss.46-53.

- HARRISON, E. Frank ve PELLETIER, Monique A. (2000), “*The Essence of Management Decision*”, **Management Decision**, S.38(7), ss.462-469.
- IVANCEVICH, John M., KONOPASKE, Robert ve MATTESON, Michael T. (1990), **Organizational Behavior and Management**, McGraw-Hill Education Publisher, United States.
- JOHANSEN, Bob (2012), **Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco (US).
- JOINER, Bill ve JOSEPHS, Stephen (2007), “*Developing Agile Leaders*”, **Industrial and Commercial Training**, S.39(1), ss.35-42.
- JOINER, Bill (2019), “*Leadership Agility for Organizational Agility*”, **Journal of Creating Value**, S.5(2), ss.1-11.
- KAO, Hsin, KAO, Sean Peng-Hsiang, CHEN, Shih-Chih ve CHIU, Kevin Kuan-Shun (2012), “*Decision Making Models and Knowledge Management Preferences: Taiwanese Expatriates in China*”, **Australian Journal of Business and Management Research**, S.2(4), ss.1-11.
- KIRAL, Erkan (2015), “*Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı*”, **Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, S.6(2), ss.73-89.
- KOÇEL, Tamer (2015), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 16. Baskı.
- KOÇER, Mustafa (2022), “*Perception of Agile Leadership in the VUCA Environment: The Case of Erciyes University*”, **Erciyes İletişim Dergisi**, S.(Special Issue for 5th Cultural Informatics: Communication & Media Studies Conference), ss.1-21.
- KREITNER, Robert ve CASSIDY, Charlene (2012), **Management**, Cengage Learning Publisher, Boston.
- LAROCHE, Herve (1995), “*From Decision to Action in Organizations: Decision Making as a Social Representation*”, **Organization Science**, S.6(1), ss.62-75.
- LUTHANS, Fred (2010), **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, McGraw-Hill Education Publisher, United States.
- MADDALENA, Victor (2007), “*A Practical Approach to Ethical Decision-Making*”, **Leadership in Health Services**, S.20(2), ss.71-75.
- McKIBBIN, Warwick ve FERNANDO, Roshen (2020), “*The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios*”, **CAMA Working Paper**, S.19, ss.1-43,
- MINTZBERG, Henry, RAISINGHANI, Duru ve THEORET, Andre (1976), “*The Structure of ‘Unstructured’ Decision Processes*”, **Administrative Science Quarterly**, S.21(2), ss.246-75.
- NUTT, Paul C. (1976), “*Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use*”, **Academy of Management Review**, S.1(2), ss.84-98.
- OPENSTAX (2019), **Organizational Behavior**, XanEdu Publishing Inc, Houston.
- OTLU, Fikret ve DEMİR, Özcan (2005), “*Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri*”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.15(1), ss.155-170.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem (2001), **Örgütsel Davranış**, T. C Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- PEARSON, Christine M. ve CLAIR, Judith A. (1998), “*Reframing Crisis Management*”, **Academy of Management Review**, S.23, ss.59-76.
- ROBBINS, Stephen P. ve JUDGE, Timothy A. (2012), **Organizational Behavior**, Pearson College Div., Boston, 15th Edition.
- ROBBINS, Stephen P., BERGMAN, Rolf, STAGG, Ian ve COULTER, Mary (2014), **Management**, Pearson Publisher, Boston.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve VERGİLİEL TÜZ, Melek (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa/Ordu, 3.Baskı.

- SCHERMERHORN Jr, John R., HUNT, James G. ve OSBORN, Richard N. (2001), **Organizational Behavior**, John Wiley & Sons Publisher, New Jersey, 7th Edition.
- SCHERMERHORN Jr, John R. ve BACHRACH, Daniel G. (2023), **Management**, John Wiley & Sons Publisher, New Jersey.
- SCOTT, Susanne G. ve BRUCE, Reginald A. (1995), “*Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure*”, **Educational and Psychological Measurement**, S.55(5), ss.818-831.
- SETIAWATI, Lulu (2021), “*The Effect of Agile Leadership and Work Environment to Employees’ Performance in a VUCA World (Study on Millennial Generation Employees in Jabodetabek)*”, **International Journal of Social Science and Human Research**, S.4(11), ss.3123-3131.
- SINGH, Kavita (2009), **Organizational Behaviour Text and Cases**, Pearson Publisher, Boston.
- SÖKMEN, Alptekin (2010), **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- SROKA, Włodzimierz ve LÖRINCZY, Marketa (2015), “*The Perception of Ethics in Business: Analysis of Research Results*”, **Procedia Economics and Finance**, S.34, ss.156-163.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 5. Baskı.
- T-HOS HUKUK OTOMASYON SİSTEMLERİ (2022), “*Ekonomik Belirsizliklerde Yöneticilerin Yapması Gerekenler Nelerdir?*”, **T-HOS Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.t-hos.com.tr/turk-yoneticilerin-ekonomik-belirsizliklerle-mucadele-becerisi-dunyanin-her-yerinde-tercih-edilmelerini-sagliyor-2/> (Erişim Tarihi: 21.08.2023).
- TEKİN, Ömer Akgün ve EHTİYAR, V. Rüya (2010), “*Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma*”, **Journal of Yaşar University**, S.20(5), ss.3394-3414.
- THUNHOLM, Peter (2004), “*Decision-Making Scale: Habit, Style or Both?*”, **Personality and Individual Differences**, S.36, ss.931-944.
- TÜRK DİL KURUMU - TDK (2023), “*Karar*”, **Büyük Türkçe Sözlük**, TDK Yayını, Ankara, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 05.09.2023).
- TÜRK DİL KURUMU - TDK (2023), “*Yönetici*”, **Büyük Türkçe Sözlük**, TDK Yayını, Ankara, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 05.09.2023).
- UNIDO (2020), “*Coronavirus: The Economic Impact*”, **UNIDO Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.unido.org/stories/coronavirus-economic-impact-28-march-2020> (Erişim Tarihi: 23.08.2023).
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, Süleyman Kadri (2018), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 9. Baskı.
- ÜNÜVAR, İclal ve AKTAŞ, Hilal (2022), “*Dünya’da ve Türkiye’de Covid-19 Pandemisinin Ekonomik Etkileri*”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, S.25(1), ss.124-140.