

Örgüt Yönetiminde Karar Verme Süreci: Bitmeyen Bir Tartışma

Decision-Making Process in Organizational Administration: An Endless Discussion

Mustafa ÇELİKTEN*, Fahrettin GILIÇ**, Yeliz ÇELİKTEN**
Ahmet YILDIRIM****

Öz: Örgüt yönetiminde, karar verme yönetim süreçlerinin en başında yer gelir. Karar verme, örgütün amaçları doğrultusunda yollar, imkânlar ve araçlar arasından bir seçim yapmayı içeren zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Örgüt dışı faktörlerden kısa zamanda fazlaca etkilenen eğitim örgütleri için, birden fazla nitelik ve nicelik içeren kriter ve amaç söz konusu olduğunda Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemleri öne çıkmaktadır. Çok kriterli karar verme yöntemleri, ölçülebilen ve ölçülemeyen stratejik ve operasyonel faktörleri aynı anda değerlendirme imkânı sağlayan, karar verme sürecine çok sayıda kişiyi dâhil edebilen analitik yöntemlerdir. Duygusal hareket etmek yerine akılcı ve analitik yöntemlerin kullanılması, karar vermede yanlılığı ortadan kaldırır, çelişkili ve işe yaramaz kararların alınmasını engeller, birçok değişkeni hesaba kattığı için çok sayıda paydaşın sürece katılmasını sağlayabilir, örgüte demokratik ve şeffaf bir yapı kazandırabilir ve örgütün verimliliğini artırarak amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt yönetimi, kararlara katılma, çok kriterli karar verme

Abstract: In organizational management, decision making is in the forefront of management processes. Decision-making is defined as the sum of mental, physical, and emotional processes, including the choice of paths, opportunities, and tools for the purposes of the organization. Multi-Criteria Decision Making (MCDM) methods come into prominence when it comes to criteria and objectives that contain more than one qualification and quantity for educational organizations which are mostly and immediately affected by external factors. Multi-criteria decision-making methods are analytical methods that can involve a large number of people in the decision-making process, enabling the simultaneous assessment of measurable and unmeasurable strategic and operational factors. Instead of acting emotionally, using rational and analytical methods eliminates bias in decision-making and prevents conflicting and useless decisions, can involve a large number of stakeholders by taking many variables into account, can give the organization a democratic and transparent structure and contribute to the achievement of its objectives by increasing the efficiency of the organization.

Keywords: Organizational administration, participation in decision-making, multi-criteria decision-making

Giriş

Herhangi bir örgütte işlerin gelişmesi, çalışan sayısının artması ve örgütün yapısının karmaşıklaşmaya başlaması ile karar verme süreci önemli hale gelmeye başlamıştır. Önceleri planlama ile başlayan yönetim süreçleri zamanla yapılan araştırmalar sonucunda karar vermenin gerekliliğini ve önemini ortaya koymuştur. Örgütler için hayati öneme sahip olan karar verme süreci ise en çok yöneticileri, mal ve hizmeti talep edenleri ve işgörenleri etkilemektedir. Karar verme sürecinde yöneticiler, işgörenlere ve mal ve hizmeti talep edenlere

*Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Kayseri, ORCID: 0000-0001-7966-3912, e-posta: celikten@erciyes.edu.tr

**Öğretmen, Mersin Yenişehir Belediyesi Bilim ve Sanat Merkezi, Mersin, ORCID: 0000-0003-4371-8541, e-posta: fgilic@yahoo.com

***Öğretmen, Keykubat Anadolu İmamhatip Lisesi, Kayseri, ORCID: 0000-0002-1825-7002, e-posta: yelizyeni1979@hotmail.com

****Doktora Öğrencisi, The Bohdan Khmelnitsky National University, Cherkassy-Ukrayna, ORCID: 0000-0001-9755-3645, e-posta: aahmetiyil25@gmail.com

göre daha fazla sorumluluk almak zorunda kalabilmektedirler. Yöneticiler karar alırken örgüt adına karar almaktadırlar. Örgütün hedefleri, çalışanların beklentileri ve örgütün çevresi karar mercinde bulunan kişilerin kararlarını da etkilemektedir.

Örgüt için hayati bir öneme sahip olan karar verme süreci ise yönetim bilimciler tarafından önceleri gözardı edilmiştir. Örneğin bugünkü yönetim süreçlerinin temelini atan ve günümüze kadar etkisini sürdüren Fayol, yönetim süreçlerini; planlama, örgütlenme, yöneltme (emretme), koordinasyon ve kontrol olarak tanımlamıştır. Burada karar verme sürecininin gözardı edildiği görülmektedir. Yine Luther ve Gullick de yönetsel süreçleri; planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme, koordine etme, raporlama ve bütçeleme (POSDCoRB) şeklinde tanımlamıştır (Bursalıoğlu, 2012). Fayol ve Gullick'e göre yönetsel süreçlerde karar verme yer almamaktadır. Lunenburg ve Ornstein (2004) bu durumu karar vermenin her bir yönetsel sürecin içinde yer almasına bağlamaktadır. Ayrıca karar vermenin bütün yönetsel fonksiyonları kapsadığını ve bütün süreçlerin karar vermeyi içerdiğini belirtmektedir. Simon (1951) örgüt yapısının temel niteliklerinin rasyonel karar verme sürecinden kaynakladığını ifade ederek, yönetimin merkezini karar sürecinin oluşturduğunu ve diğer süreçlerin buna bağlı olarak geliştiğini ifade etmiştir (Akt. Bursalıoğlu, 2012). Buna bağlı olarak Gullick ve Urwick'in ortaya koyduğu ilkeleri küçümseyerek bunları efsane ya da safsata olarak nitelendirmiştir.

Bütün bu tartışmaların sonucunda yönetim süreçlerinin karar verme ile başladığı günümüz yönetim bilimcileri tarafından da kabul görmeye başlamıştır. Bunlara bakıldığında Aydın (2007), yönetim süreçlerini karar verme, planlama, örgütlenme, etkileme, denetim, iletişim ve eşgüdümleme olarak sıralamaktadır. Benzer şekilde, Kaya (1999) karar vermeyi yönetim süreçlerinin en tepesinde göstermektedir: Karar verme, planlama, örgütlenme, motivasyon, değerlendirme, iletişim, eşgüdümleme ve bütçeleme şeklinde ifade edilmiştir. Lunenburg ve Ornstein (2004), her bir sürecin içinde karar vermenin yer aldığını, alınan kararların bütün süreçleri ve nihai olarak örgüt yönetimini etkileyeceğini ifade etmiştir. Bundan dolayı karar verme süreci, örgüt yönetiminde önemli bir aşama, hatta yönetim sürecinin kalbi olarak kabul edilmektedir. Çelikten (2001) yöneticilerin başarılarını, verdiği kararlara ve bu kararlarının etkililiğine bağlamaktadır.

Örgüt ve karar verme kavramı

Örgüt ortak çaba gerektiren belirli amaçları gerçekleştirebilmek için birden fazla insanın yetki ve sorumluluk hiyerarşisi içindeki etkinliklerinin yer aldığı bir sistemdir (Alıç, 1991, s. 130). Bir başka ifade ile örgütler insanların yetenek, para, zaman gibi kendi güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturdukları yapılardır (Ağaoğlu, 2005). Her iki açıklamada da örgütlerin bir insan ilişkileri ağı olduğu söylenebilir (Başaran, 1992). İnsan ilişkileri ağı olarak tanımlanan örgütlerde ise hedeflere ulaşabilmek için etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesi gerekir (Peker ve İnandı, 2018). Yönetim ise toplumsal gereksinimlerin bir kısmının karşılanması için kurulan herhangi bir örgütte, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya getirilen insan gücü ve fiziksel kaynakları örgütleyip eşgüdümleyerek harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir (Alıç, 1991; Aydın, 1994; Başaran, 1984). Saxe'a (1980) göre yönetim, insanları ve olayları örgütün gereksinimlerine göre organize etmektir. Yönetici (executive, manager), "bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst" (Bozkurt-Ergun, 1998, s. 265) şeklinde tanımlanmıştır. Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de karar alan kişi olmasıdır. Örgütün hedeflerine ulaşmasında bu kararların ne anlama geldiği, örgütün bütün değişkenlerini nasıl etkilediği önemlidir. Bu nedenle karar ve karar vermenin ne anlama geldiğini açıklamakta yarar vardır.

Karar sözlük anlamı olarak, "aralarında bir seçme yapma zorunluluğu olan olanaklardan birini seçme edimi ve bu edimin sonucu", karar verme ise "karar birimlerinin belirlenmiş bir ya da daha fazla amaca ulaşmak için var olan çeşitli seçenekler arasında seçim yapmalarına yönelik davranış biçimi" olarak tanımlanır (TDK Sözlük, 2005). Evrensel anlamda karar alma alternatifler arasından bir seçim yapma süreci olarak tanımlanmaktadır. Karar alma, motivasyon, liderlik,

iletişim ve örgütsel değişim sürecinde önemli rol oynar (Hogg ve Vaughan, 2007). Karar almanın örgütün yönetimindeki bu rolü yöneticilere bu süreçte önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Örgüt kuramlarının ana sorunu “örgütler niçin davrandıkları gibi davranırlar” (Hambrick ve Mason, 1984) cümlesiyle özetlenmiştir. Bu durumu açıklamaya yönelik yapılan çalışmalarda örgüt davranışlarının çevre tarafından biçimlendirildiği görüşünden, örgütün çevreyi etkileyerek davranışlarına hükmettiği iddiasına kadar (Sargut ve Özen, 2007) çok geniş perspektifli kuramlar mevcuttur. Bu kapsamda; gerek örgütlerin nasıl yönetilmesi gerektiği sorusuna cevap arayan, gerekse açıklamaya ve anlamaya çalışan çalışmalar (Sargut ve Özen, 2007) ile özellikle stratejik yönetim araştırmaları iki konuda odaklanmışlardır. Bunlar; “bilgi akışı” ve “karar verme” dir (Hambrick ve Mason, 1984). Denilebilir ki; karar verme araştırmaları yönetim alanının en büyük ilgi alanını oluşturur (Yaşar, 2016). Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere bir örgütün hedefine ulaşmada yöneticilerin karar verme ustalığı önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticilerin iş tecrübeleri, yaşam biçimleri, bilgi birikimleri ve nitelikleri karar verme süreci açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Son yıllarda karar verme süreci ile ilgili oldukça fazla araştırmalar yapılmış olup son otuz yılın araştırmalarının merkezini örgütsel karar verme işgal etmiştir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992, Akt. Yaşar, 2016).

Karar verme süreci

Karar verme eylemi insan hayatı ile o kadar içi içedir ki bazen insanlar bir konu ve durum hakkında karar verirler ancak karar verdiklerinin farkına bile varamayabilirler. Bu nedenle vermemiz gereken kararlar bazen basit sıradan olabilecekleri gibi bazen de karmaşık ve risk düzeyi beklenenden oldukça yüksek kararlar olabilir. Bu durumda, karar vericiler çeşitli yöntemler kullanarak alternatifler arasından bir veya bir kaç tanesini tercih etmek zorunda kalabilirler. Kararın karmaşıklığı ve önem seviyesi arttıkça karar vericiler üzerindeki baskı ve karar vericilerin önemi de artar. Kararların önem seviyeleri ise hayatımızda yaratmaları muhtemel değişikliklerle orantılıdır. Eğer ki alınan kararın telafisi de mümkün değil ise bu durum kararın önemini bir kat daha artırır (Tekin ve Ehtiyar, 2010). Bu kadar önemli olan karar vermenin birçok tanımı yapılmıştır. En genel anlamıyla, Eren (2008) karar vermeyi, örgütün amaçları doğrultusunda yollar, imkânlar ve araçlar arasından bir seçim yapmayı içeren zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamı olarak nitelemektedir. Karar verme sürecinin başlaması için bir sorunun varlığını kabul etmek ve bunun çözümü için arayış içine girmek gerekmektedir. Karar verme sürecinde önce sorun tanımı yapıp eldeki bilgiler ışığında çözüm için alternatifler ortaya konmalıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008; Uluğ, 1996). Bu alternatifler değerlendirilerek içinden biri seçilmeli ve uygulamaya geçilmelidir. Bakan ve Büyükbeşe (2008), verilen kararın uygulanmasının karar verme sürecinin sonu anlamına gelmediğini belirterek uygulama sürecinin takip edilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Karar vericiler açısından karar vermeyi Yaşar (2016) bireysel karar verme davranışı ve örgüt kuramının temel çalışma alanı olan örgütsel karar verme şeklinde ikiye ayırmıştır. Karar vermenin, alternatiflerin değerlendirildiği ve seçimin yapıldığı süreç tanımına uygun olarak gösterilen bireysel karar verme davranışı problemin varlığı ve tanımının yapılması, değerlendirme safhası, değerlendirmenin sonucunda yapılan seçim ve kontrol evrelerinden oluştuğunu ifade etmektedir. Kararı etkileyen unsurlar olarak; birey seviyesinde biliş, motivasyon ve duygu etkileri görülürken, daha büyük resme bakıldığında grup, örgüt ve sosyal çevrenin de birer etken olduğu görülmektedir (Yaşar, 2016). Bireysel karar vermede öne çıkan iki değişikenden bahsetmek gerekirse bunlardan biri algılama süreci, diğeri ise sınırlı rasyonelliktir. Algılama sürecinde ise karar vericiler karar verilmesi gereken durumlarla ilgili çok fazla olay ve durumla karşılaşabilmektedirler. Her karar vericinin ise kendine ait deneyim ve birikimleri birbirinden farklılık gösterecektir. Bu noktada ise yaşanan olay ve durumlarla ilgili her karar verici, kendine has karar vermek zorunda kalacaktır. Bu da karar vermede hangi kararın en etkili ve en doğru karar olduğu konusunda kafalarda soru işareti bırakabilecektir. Karar vericilerin bireysel farklılıklarından kaynaklanan kaygılar, karar verme sürecinde akılcı yöntemlerin kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bu durumda, bir başka karar verme modeli olan rasyonel karar verme sürecinin örgüt ve yönetim açısından önemli olduğu görülmektedir.

Bu model yöneticilerin karar verme sürecini rasyonel bir şekilde ele alır. Bu süreçte karar alıcılar şanslarını artırmak için mümkün olan bütün seçenekleri dikkate alırlar. İnsan karar alma sürecinde rasyonel bir varlıktır. İnsan bu doğrultuda karar verme sürecinde saf akılcı hareket etmelidir. Bu durum alınan kararın iddialı olmasını sağlar. Rasyonel insanın karar verme sürecinde nasıl davranması gerektiğini belirler. Bu süreçte bütün seçeneklerin göz önünde tutulmasını ister. Amaç nihai bir karara varmaktır. Bu modele göre karar alma süreci; sorunu tanımlama, seçenekleri oluşturma, seçenekleri değerlendirme, seçim yapma, kararı uygulama ve kararı değerlendirme aşamalarından oluşur. Bu seçenekler aşamalı bir şekilde uygulanmalıdır. Aşamaların hangisinde problem çıkarsa bir önceki aşamaya dönmelidir. Bu aşamalar sayesinde rasyonel insan, nasıl karar vermesi gerektiğini önceden belirler. Bu modelin temel varsayımları ise;

- Kararı alan süreçle ilgili tüm alternatifleri bilir ve bunları göz önünde bulundurur.
- Kararı alanın seçenekler arasından kesin tercihleri vardır, karar alma sürecini tercih sırasına dizebilir.
- İnsanın tercihleri her zaman ve her koşulda aynı kalır.
- Kararı alan süreçte kendi faydasını gözetir ve bunun için gerekli hesaplamayı yapacak kabiliyettir (Kıral, 2015; Lunenburg ve Ornstein, 2004).

Rasyonel modelin insan doğasına bakışı çeşitli problemler ortaya çıkarmıştır. İnsanı tam bilgi sahibi ve yanlış yapmayan bir varlık olarak görmesi, karar alma sürecinde tüm alternatiflerin göz önünde bulundurulması gibi varsayımları, alternatif modellerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İnsanın karar verme sürecinde birçok etkenden etkilenmesi ve yaşadığı duygusal süreçlerin rasyonel bir varlık olmasını kısıtlaması sınırlı rasyonellik modelini ortaya çıkarmıştır. Herbert Simon örgütlerde yöneticilerin birçok kısıtlamadan dolayı rasyonel karar veremediklerini ortaya koymuştur (Kıral, 2015). İnsanın rasyonel bir varlık olmadığı yönündeki araştırmalardan sonra Simon sınırlı rasyonellik modelini ortaya atmıştır.

Simon tarafından geliştirilen sınırlı rasyonellik modeline göre bireylerin sınırlı bilgi ve zihni kapasiteye sahip olmaları nedeniyle, tam olarak tatmin edici bir karara varmaları pek mümkün gözükmemektedir. Karar alma süreci, kararı verenlerden ve uygulayanlardan bir şekilde etkilenmektedir. Bu durumda doğal olarak karar alma sürecinde rasyonel insanın etkisini sınırlandırmakta ve başka değişkenlerin dikkate alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bunun sonucu olarak da sadece akılcı davranışlar değil sezgisel davranışlar da hatta bazen deneyimler de karar alma sürecinde devreye girmektedir. Karar alma sürecinde yazılı kuralların yanında insanın zihinsel ve psikolojik özelliklerinin devreye girmesiyle kararın tatmin ediciliği etkilenmektedir. Dünyadaki her şeyin durağan olmadığı gibi insanının da durağan olmadığı, sosyal ve psikolojik birçok şeyin zamana ve mekâna bağlı olarak değiştiği de göz önüne alındığında yıllar önce bir durum karşısında verilen ve başarılı olan bir kararın bugün başarılı olup olmayacağına garanti yoktur. Çünkü sadece insan değil birçok değişken için içine girmekte ve bu nedenle de yeni durumun gerektirdiği değişkenler de göz önüne alınarak karar vermenin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Hem geçmişteki hem günümüzdeki değişkenlere bağlı olarak verilecek kararlarda da bireysel etkiler her zaman için içinde olacaktır. Bireysel ve insani özelliklerin devreye girmesi ise karar verme sürecine sanatsal bir özellik katmaktadır. Karar vericiler, bir sanatçı gibi rolünü uyum içinde ve en üst düzeyde gerçekleştirmek zorundadır. Bu modelin temel varsayımları ise;

- İnsanlara sınırlı zihin ve işlem kapasitesine sahiptir.
- Bir konuda en ideal seçeneği bulup ona göre hareket etmemiz imkânsızdır.
- Karar alıcılar toplum tarafından daha önceden belirlenmiş moral ve ahlaki sınırlara kısıtlandırılmıştır.
- Belirsizlik sadece koşullardan değil insan davranışlarından da ortaya çıkabilir (Kıral, 2015; Köklü, 2012; Lunenburg ve Ornstein, 2004).

Eğitim kurumları ele alındığında her ne kadar klasik işletmeler gibi olmasa da sınırlı rasyonellik modelinin eğitim kurumları için de örtüştüğünü söylemek mümkündür. Kuşkusuz eğitim kurumlarının tüm paydaşları karar süreci ile çok yakından ilgilidirler. Özellikle bürokratik yapı, okul içi süreçler, yönetici yeterlilikleri, problemin büyüklüğü, sınırlı kaynaklar gibi değişkenler okullardaki problemlerle ilgili karar alma sürecini sınırlandırabilir. Okul yöneticileri bu etkenleri göz önünde bulundurarak sınırlı rasyonellik modelinden faydalanabilir ancak bu durum tamamen rasyonel karar verme sürecinden hiç faydalanılmayacağı anlamı da taşımamalıdır. Özellikle eğitim kurumlarında daha önce yaşanan tecrübeler ve deneyimler de dikkate alınarak çeşitli kurallar geliştirilmiş ve bu durumlarda neler yapılacağı belirlenmiştir. Elbette bu kurallar yapılan birçok bilimsel çalışmalar sonucunda ortaya konmuştur. Ancak karar vericiler, bazen beklenmedik durumlarla da karşılaşabilmektedirler. Bu durumda da kuralların yanı sıra karar vericilerin karardan kimlerin nasıl etkileneceğini de hesaplayarak karar vermesi gerekebilmektedir. Bu doğrultuda karar verici konumundaki yönetici, kendi deneyimleri ve birikimlerine ek olarak demokratik liderlik davranışları ile karardan etkilenen paydaşları da sürece dâhil etmelidir. Böylece sözkonusu probleme farklı bakış açıları ile yaklaşılması ve akılcı, sağlıklı bir karar verilmesi kolaylaşacaktır. Bu şekilde yöneticinin etkililiğinin artması ve örgütün de verimliliğinin yükselmesi söz konusu olabilmektedir.

Dünyanın sürekli bir değişim ve gelişim içinde olması kaçınılmaz bir gerçektir. Bu dinamik yapı içinde ortaya çıkan uluslar arası rekabet, örgüt yöneticilerini verim ve kaliteyi arttırmak adına arayışlar içine sokmuştur (Margulies ve Black, 1987). Bu durum yöneticilerin, kültürlü ve bilgili işgücünden daha fazla yararlanmak için onların karar alma sürecinde aktif olmalarını istemelerine yol açmıştır. Ayrıca Margulies ve Black, kararlara katılım gerekçesinin sadece yönetsel olmadığını, çalışanların gerek kendilerinin gerekse örgütün refah düzeyiyle ilgili olarak bilgi sahibi olmak ve sorumluluk almak istemelerinden dolayı karar alma sürecine katılımı demokratik bir hak olarak kabul etmelerinden kaynaklandığını ifade etmektedirler. M.L. Lengnick-Hall ve C.A. Lengnick-Hall (1992) ise daha fazla örgütün bölgesel ve kültürel sınırları aşması, birbirinden farklı sanayi kollarında faaliyet göstermeleri ve rekabet gücünü korumak için daha fazla yetenek geliştirme ihtiyacından dolayı bir örgütün dikkate alması gereken değer ve referansların arttığını, bunun da karar verme sürecindeki belirsizlikleri artırdığını belirtmektedirler. Ayrıca şirketlerin sürekli genişleyen bir dış-ilişkiler ağı geliştirmesinden dolayı örgüt içi işbirliği ve karar vermede birbirine bağımlılığın da arttığı ifade edilmektedir. Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall'a (1992) göre belirsizlik ve bağımlılığın yanı sıra, ürün, pazar ve üretim metodlarındaki çeşitliliğin artması da daha fazla karar almayı gerektirmekte ve katılımcı karar alma örgütün bu yetkinliğini geliştirmektedir.

Örgütler açısından çevrelerinde gerçekleşen bu değişim olgusu içinde karar verme süreci daha karmaşık bir süreç haline geldiği gibi örgüt paydaşlarının tümünün sürece dâhil edilmesini de gerekli kılmaktadır. Eğitim örgütleri dikkate alındığında başta öğretmenlerin, öğrencilerin ve hatta velilerin de karar verme sürecine katılmaları sağlanmalıdır. İnandı ve Gılıç (2016), yaptıkları araştırma sonucunda öğretmenlerin kararlara katılma düzeyi arttıkça özellikle bilişsel olarak ve niyet açısından değişime hazır olma düzeylerinin de yükseldiğini ortaya koymuşlar ve buna bağlı olarak okul yöneticilerinin demokratik liderlik davranışları sergileyerek öğretmenleri karar verme sürecine katmaları gerektiğini önermektedirler. Bununla gerek örgütsel gerekse bireysel hedeflerin daha kolay gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Ancak alınacak her kararda bütün paydaşların katılımı gerekli olmadığı gibi uygulanabilir de değildir. Söz konusu karardan ilk olarak etkilenecek paydaşların kararlara ortak edilmesi olumlu sonuçların elde edilmesine katkı sağlamaktadır.

Karar verme yöntemleri

Yukarıda bahsedildiği gibi, karmaşık bir süreç haline gelen karar vermenin daha hızlı gerçekleşmesi, sonuçlarının uygulanabilir, ekonomik olması ve örgütsel/bireysel hedeflerle örtüşmesi önemlidir.

Örgüt dışı faktörlerden (toplumsal, ekonomik, teknolojik, kültürel gibi) oldukça çok ve çabuk etkilenen, özellikle eğitim örgütleri için birden fazla nitelik ve nicelik içeren kriter ve amaç

söz konusu olduğunda Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemleri öne çıkmaktadır (Timor, 2011). Çok kriterli karar verme yöntemleri, ölçülebilen ve ölçülemeyen stratejik ve operasyonel faktörleri aynı anda değerlendirme imkânı sağlayan, karar verme sürecine çok sayıda kişiyi dâhil edebilen *analitik* yöntemler olup yöneticilere alternatifleri değerlendirmede yardım etmekte ve örgüt kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır (Görener, 2009). Karmaşık bir yapıya ve çok sayıda paydaşa sahip eğitim örgütlerinde doğru ve hızlı kararlar almak için analitik yöntemlerin uygulanması karar verme sürecinin bilimsel bir süreç olduğunu kanıtlar niteliktedir. Her geçen gün karmaşık bir hal alan karar verme süreci yöneticilerin kendini geliştirmelerini de zorunlu kılmaktadır. Yöneticilerin farklılaşan bu görev ve sorumlulukları onlardan daha çok çağdaş yönetim anlayışlarını benimsemelerini ve geleneksel yaklaşım anlayışlarından ayrılmalarını zorunlu kılmıştır (İnanlı ve Özkan, 2006).

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), çok kriterli karar verme yöntemlerinde kullanılan bir modeldir. AHP, çok kriterli ve çok paydaşlı bir ortamda karar alma süreçlerini kolaylaştırmak için yaygın olarak kullanılan bir tekniktir (Alvarez, Moreno ve Mataix, 2013). Genel olarak, bu teknik, genel bir amaçtan kriterlere, alt kriterlere ve alternatiflere doğru hiyerarşik bir yapıda karar için önemli olan faktörleri düzenler, sonra bu kriterlere önemine göre değer verir ve son olarak bu kriterler doğrultusunda birden çok alternatif içinden birinin seçilmesine yardımcı olur (Saaty, 1990). Bu süreci daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, öncelikle karar problemini etkileyen faktörlere ilişkin kriterler, alt kriterler ve alternatifler belirlenir ve hiyerarşik bir şekilde sıralanır. Daha sonra bu alternatifler arasında, hiyerarşik sıralama içindeki kriterler açısından tek tek karşılaştırma yapılır. Yapılan karşılaştırma sonrasında hedef karar için belirlenen hiyerarşinin üst basamaklarındaki kriterler için hangi alternatifin daha çok puan aldığı belirlenir. Elde edilen puanlara göre bu alternatifler içinden en uygun olanına karar verilir (Harker, 1989). AHP modelinin yararları şu şekilde sıralanabilir (Alvarez ve diğerleri, 2013):

1. Karar verme problemlerini netleştirmek ve nitel faktörleri göstermek için iyi bir araçtır.
2. Bir projenin kritik noktalarını ve onu geliştirmeye yardımcı olabilecek alternatifleri açıklamak için pedagojik bir değere sahiptir.
3. Paydaşların katılımını sağladığı için sürecin şeffaflığına katkıda bulunur. Paydaşlar sürece katılabilir, ya da en azından, karar almak için kullanılan kriterlerin ne olduğunu bilirler.
4. Benzer durumlarda aynı şekilde bir karara ulaşılabileceğinden bilgi yönetimi için yararlı olabilir.

Çok kriterli karar vermeyi çok amaçlı karar verme ve çok nitelikli karar verme olmak üzere iki bölümde inceleyen Timor (2011), AHP'nin yanı sıra ELECTRE (Elimination and Choice Translating Reality), PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation), MAUT (Multiattribute Utility Theory), TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) ve UTADIS (Utilities Additives Discriminantes) gibi yöntemleri de çok nitelikli karar verme kapsamında değerlendirmektedir. Buna göre ELECTRE yönteminde değerlendirme faktörleri için alternatifler arasında ikili üstünlük karşılaştırmaları yapılmaktadır. PROMETHEE yöntemi ise alternatifleri, farklı tercih fonksiyonları temelinde değerlendirilerek, alternatifler için kısmi ve tam önceliklerin hesaplanmasını sağlayan birçok nitelikli karar verme tekniğidir. Diğer karar analizi yöntemlerinde olduğu gibi PROMETHEE tekniğinde de alternatiflerin çeşitli kriterler açısından değerlendirilerek sıralanması söz konusudur. Alternatifler, kriterler açısından değerlendirilirken her kriterin yapısına uygun olarak seçilen tercih fonksiyonlarından yararlanılmaktadır. MAUT, karar vericinin karmaşık bir karar problemini risk ve belirsizlik durumlarında basit bir hiyerarşi içinde yapılandırarak çok sayıda nicel ve nitel faktörlerin subjektif değerlemesini yapabildiğini sağlamaktadır. TOPSIS yöntemi ile alternatiflerin belirli kriterler doğrultusunda sıralanması yapılmaktadır. Yöntemin ilk aşaması karar matrisinin oluşturulmasıdır. Karar matrisinde, alternatifler yukarıdan aşağıya doğru kaydedilerek, her bir alternatifin karşısına o alternatifin ilgili kritere göre özellikleri yazılmaktadır. Son olarak, UTADIS yöntemi, araştırma ve geliştirme projelerinin seçilmesi, iflas

riski tahmini, portföy yönetimi, yatırım kararları gibi finansal yönü ağır basan konularda uygulanan bir çok nitelikli karar verme tekniğidir.

Yukarıda açıklanan farklı karar verme yöntemlerinin ortak özelliği hepsinin analitik bir şekilde uygulanmasıdır. Farklılaşan toplumsal ihtiyaçlara, örgütlerin doğru ve hızlı bir biçimde cevap verebilmesi için etkili kararlar almaları son derece önemli olduğundan, karar verme sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Çok paydaşlı, karmaşık bir yapıdaki eğitim örgütlerinde alınan yanlış kararların düzeltilmesi gerek zaman gerekse maliyet açısından büyük kayıplara yol açmaktadır. Bu nedenle karar verme sürecinin bilimsel bir süreç olduğu kabul edilerek yukarıda açıklanan analitik yöntemlerin dikkate alınması ve uygulanması, örgütsel amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sunacaktır.

Karar verme sürecinde analitik yöntemlerin tercih edilmesi ile bu süreçte yapılacak subjektif değerlendirmelerin de önüne geçmek mümkün olabilecektir. Örgüt yöneticileri çoğunlukla alınan kararlarda etkin olmak istemekle beraber çalışanların ve diğer paydaşların dâhil olduğu bu süreçte onların düşüncelerini ve tercihlerini etkilemek için çaba gösterebilir. Bu noktada analitik yöntemler kullanılarak belirlenen kriterler doğrultusunda alternatiflere nicel olarak değerler verilip bir hesaplama yapılması ve somut şekilde bir sayısal sonuç elde edilmesi, örgüt yöneticilerinin kendi istek ve çıkarlarına göre karar verme sürecini yönlendirmelerini engellemektedir. Analitik yöntemler sayesinde söz konusu problem karşısında ilgili paydaşların kararlara katılması sağlandığı gibi örgüt yöneticilerinin subjektif yönlendirme ve değerlendirmelerinden arınmış karar alınabilmektedir. Böylece alınan kararların uygulanması aşamasında da ortaya çıkacak muhtemel sorunlar azalacak ya da olmayacaktır.

Karar verme aynı zamanda çok yönlü zihinsel süreçler de gerektirir. Karar verme aşamasında zihinsel aktiviteyi sınırlayan deneyimler olabilir. Karar durumlarını yeterli analiz edememe, basite alma, kısa vadeli düşünme, geçmiş deneyimlere sürekli olarak takılıp kalma bunlardan sayılabilir. Bu nedenle karar vericilerin çok boyutlu düşünme kapasitelerinin geliştirilmesi gerekir. Karar vericilerin sorumluluk bilinciyle hareket ederek neyin, ne kadar, nerede, nasıl, ne zaman ve kimlerce yapılacağına dair her türlü eylemi bir karar olduğundan, karar verme seçeneklerinin değerlendirilmesi ve en uygun olanının seçilmesi kritik evrelerdir.

Karar vericinin kararın gerek örgüt, gerek çevre açısından yansımalarını hesaplaması kadar, anlık veya gelecekteki olası yansımalarını da dikkate alması gerekir. Kararın dayanakları, karardan etkilenenlerle açıkça paylaşıldıktan sonra, sorumluluk bilinciyle hareket edilerek süreç bileşenlerce işbirliği çerçevesinde yürütülmelidir. Kimi zaman karar seçenekleri en ideal olanı temsil etmeyebilir, ancak bu durumlarda tüm bileşenlerin ortak yararı açısından en olası seçeneğin tercih edilmesi, karar vericilerin etik bir sorumluluğudur. Örgüt üyelerinin düşüncelerini açıkça paylaşabildiği ve alınan kararlarda söz sahibi olduğu ölçüde kendilerini önemli ve değerli hissederek bu kararları uygulama konusunda daha istekli olacaklardır (Gümüş, 2011). Bir başka ifadeyle kararın hakkaniyet, adalet, dürüstlükten ayrılmadan belirli ilkeler çerçevesinde verilmesi hem bireyin hem de örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını optimum düzeyde kullanmasına katkı sağlayarak verimliliğin artmasına neden olacaktır.

Buraya kadar olan açıklamalarda karar vermenin daha çok bilimsel ve zihinsel bir süreç olmasına vurgu yapılmıştır. Ancak karar verme her zaman bilimsel kriterler doğrultusunda gerçekleşmemektedir. Özellikle geleneksel yönetim anlayışına sahip yöneticiler karar verme yeteneğinin çoğu kez onlara doğuştan verildiğini düşünmektedirler. Onlara göre alt seviyede çalışanlar eğer zeki ve yetenekli olsalardı onlar yönetici olurlardı, bu nedenle karar verme işinin üst düzey yöneticiler tarafından alınması ve alt düzey çalışanlar tarafından da uygulanması gerekir. Özellikle eğitim sisteminde de çoğu kez çoklu değerlendirme kriterlerine uymayan kararlar alınmaktadır. Yöneticiler her ne kadar karar verme sürecinde ussal kararlar alınması gerektiğinin farkına varsalar dahi çoğu kez duygusal kararlar verebilmektedirler. Yöneticilerin bu tür davranışlarının altında yatan nedenlerden biri de geçmiş deneyimleri ve yaşantıları olmaktadır. Geçmişte de böyle durumlarla karşılaşmışım ve ben bu konuda ne yapacağımı biliyorum diyerek hareket etmekte ve çoğu kez de durumsallık ve değişen koşulların farkına varamadan hatalı kararlar verebilmektedirler. Bu da hem çalışanlar, hem kendisi ve hem de örgüt açısından olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle karar verme sürecini analitik

yöntemlerle çözmek hem bilimsel bir süreçten yararlanmayı hem de becerinin ortaya konmasını sağladığı için tüm paydaşlar açısından yararlı olacaktır.

Bu noktada her geçen gün karar vermenin önemi anlaşılakta ve günümüzde artık karar verme, 21. yüzyılda önemli bir yaşam becerisi olarak görülmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2018). Çünkü bireyler ister tek başlarına isterse örgütsel bağlamda yaşamın her alanında sürekli olarak kararlar almak zorunda ve bu kararlara bağlı olarak da eyleme geçmek zorunda kalabilmektedirler. Kişiyi karar verme sürecinde birçok faktör etkilemekle birlikte bireyin verdiği duygusal kararlar çoğu zaman aldanmasına sebep olabilmektedir. Çünkü duygusal kararlar, üzerine yeterince düşünmeden verilen tepkisel kararlardır. Bilinenin aksine düşünce duyguları değil duygular düşünceleri etkileyerek belirli bir şekilde karar verilir (Harari, 2018). Günümüzde bireylerin kararlarını etkilemede önemli değişkenlerden biri de kitle iletişim araçlarıdır. Medya ve sosyal medya mecraları bireylerin bir şey yapmaları, bir şeye inanmaları ve bir şey arzu etmeleri için sürekli olarak duyguları manipüle etmeye çalışmaktadır. Böylece bireylere mal satmak ya da bireylerin belirli bir siyasi görüş lehine oy kullanmalarını sağlayarak onların kararlarında belirleyici olabilmektedirler. Politikacılar da akla hitap etmek yerine sürekli olarak duygu yüklü retorik bir söylem kullanarak bireylerin kararlarını etkilemeye çalışmaktadırlar. Bunu çoğu örgütlerde de görmek mümkündür.

Sonuç

Klasik yönetim anlayışından günümüz çağdaş yönetim anlayışına kadar yönetim süreçlerine oldukça önemli anlamlar yüklenmiştir. Yönetim süreçleri örgütlerin hedeflerine ulaşmada olmazsa olmazların başında gelmektedir. Yönetim süreçleri ilk başlarda planlama ile başlamış, kontrol veya değerlendirme ile bitirilmiştir. Ancak Simon'la birlikte karar verme yönetim süreçlerinde planlamanın da önünde yer alarak yönetim süreçlerinin önemli bir değişkeni olarak kendisine yer bulmuştur. Yönetim süreçleri açısından önemli bir değişken olan “karar verme neden önemlidir?” sorusu burada önemlidir. İster klasik yönetim anlayışı olsun ister çağdaş yönetim anlayışı olsun karar verme bir şekilde belirsizliği ortadan kaldırmaktadır. Ancak karar verme sürecinin verilmiş biçimi de önemlidir. Klasik yönetim anlayışındaki gibi karar veren kişi her zaman yönetici ise diğer işgörenlerin bilgi, duygu ve düşünceleri dikkate alınmıyorsa örgütün hedeflerine istenilen niteliklerde ulaşması zor ve sıkıntılı olabilecektir. İşgörenler her gün kendi psikolojik ve sosyal durumlarını dikkate almayan bir karar verici ile birlikte işini yapmaya çalışacak ama mutsuz şekilde olacaktır. İş doyumunu olmayan, mutsuz olan bireylerin de örgüte olan bağlılığı, örgütsel yurttaşlığı ve adanmışlığı olmayacaktır. Yine karar vericiler tarafından uygulanan baskı ve yaptırımlar işgörenlerde bir yabancılaşma ve tükenmişlik yaşanmasına da neden olabilecektir.

Çağdaş bir örgütte karar verme süreci birçok değişkene bağlı olarak uygulanmaktadır. “Karar örgütü nasıl etkilemektedir? İşgörenlerinin buna bakış açısı nedir? Onların psiko-sosyal beklentileri nelerdir?” Bütün bunlar dikkate alınarak ilgili kararlarda işgörenlerin uzmanlık alanları ve kararların onları etkilediği durumlarda karar verme sürecine katılımlarını sağlamak, işgörenler açısından oldukça önemlidir. Çalıştığı kurumda kendini değerli ve önemli hissedenden bir çalışan örgütün hedefleri ile kendi hedeflerini örtüştürebilir, sorumluluk alabilir, kendini değerli hissettiği için örgütüne olan bağlılığı artabilir, iş doyumunu yükselebilir ve çalışan örgütüne karşı örgütsel yurttaşlık davranışları sergileyebilir.

Bunun için çağdaş bir örgütte işgörenlerin sadece karar alma sürecinde değil birçok alanda işbirliği içinde olması gerekmektedir. Bu nedenle insanların karar alma süreçlerine katılması karar alma süreçlerini daha önemli hale getirmektedir. Yönetime birçok kişinin katılması ise karar alma süreçlerinde yönetime katılanların az ya da çok söz hakkına sahip olması anlamına gelmektedir. Bu durum günümüzde hem karar alıcılar hem de karar alma sürecinde bulunanlar için karar verme becerisini önemli hale getirmektedir.

Karar alma süreci, karar alan ve karar veren(ler)in davranışları açısından ele alındığında ise daha önce de açıklandığı üzere rasyonel ve rasyonel olmayan davranışlar şeklinde olabilecektir. Ulaşılmak istenen nokta, bazen bir sorun ya da beklentiler, karar vericiler, karar alma sürecinin etkilendiği değişkenler süreçte ne kadar rasyonel davranılıp davranılmayacağını

belirlemektedir. Herbert Simon'un ortaya koyduğu modeldeki gibi insan her zaman rasyonel davranmayacaktır. Kimi zaman duygularına, kimi zaman ait olduğu kültüre kimi zaman da tecrübesine güvenecektir. Karar alacağı konu ile ilgili tüm seçenekleri bilmenin imkânsızlığı da rasyonelliği sınırlamaktadır. Ancak alınan tüm kararların da rasyonel olmayacağı anlamı taşımaz. İster rasyonel ister sınırlı rasyonel kararlar olsun her iki durumda da karar vericiler kararın üzerinde önemli etkilere sahiptirler. Bu nedenle geçmiş deneyimler, kararların özellikleri, bilimsel varsayımlar bir kararın alınmasında önemli olduğu gibi, bazen bir karar vericinin kendi kişilik özellikleri de bunda etkili olabilmektedir. Çünkü her yöneticinin kendi kişilik özellikleri de birbirinden farklı olduğu için her yönetici kendinden de bir şeyler katacaktır. İşte burada yönetim sürecinde karar verme, yöneticilerin sanatsal yönünü de ortaya çıkarır. Bu yönüyle yönetimde karar verme bir sanatsal yön olabilir. Yukarıda açıklandığı gibi Köklü (2012) karar alma sürecini her yöneticinin kendinden bir şeyler katması nedeniyle sanatsal bir özelliğe büründürdüğünü ifade etmektedir. Her ne kadar yönetici, karar verme sürecinde kendi deneyimlerinden ve kişisel özelliklerinden yararlanarak bir şeyler katabilse de bu durum sağlıklı bir karar almak için tek başına yeterli olmayabilir. Karar vermeyi bir sanat olarak nitelendiren Hammond, Keeney ve Raiffa (1998), önce problemin tanımlanarak öğelerine ayrılmasını ve buna göre alternatifler geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Buradan anlaşılacağı üzere sanatsal bir eylem olarak kabul edilen karar verme sürecinin içerisinde analitik bir yöntemin izlendiği görülmektedir.

Sonuç olarak bilgi çağı diye adlandırdığımız 21. yüzyılda bilgi toplumunu yaratmak ve bilgi toplumunun beklentilerine cevap verecek nitelikte hedefler belirleyip bunlara uygun kararlar vermek gerekecektir. Önemli bir örgütsel girdi haline gelen bilginin, ele alınıp kullanılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve yayılması (Tunç ve Çelikkaleli, 2005) da yine bir karar vermeyi gerektirecektir. İster bireysel ister kurumsal, bireylerin kararlarını sağlıklı bir şekilde vermelerini sağlamak için eleştirel düşünme becerilerini geliştirmek gerekmektedir. Eleştirel düşünen birey karar verme sürecinde söylenenlerin, ikna olmak için iyi nedenler verip vermediğini sorgular, tündengelimsel ya da tümevarımsal akıl yürütme yöntemlerine uygun olup olmadığını belirleyerek daha etkili kararlar alırlar. Böylece eleştirel düşünen birey karar verirken hiçbir otoritenin etkisinde kalmadan kendi aklını kullanır. Bireylerin bu şekilde karar almaları vatandaşlık görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine ve toplumda demokrasinin gelişmesine katkı sağlarlar. Aydınlanmanın en önemli düşünürlerinden biri olan Kant da bizi kendi aklımızı kullanmaya davet etmektedir.

Özetlemek gerekirse, karar verme sürecini hangi konumda olursanız olun, analitik yöntemler ile yürütmek, duygusal ve anlık tepkiler vermek yerine ussal yollara başvurmak gerekir. Özellikle de birçok bireysel, örgütsel ve örgüt-dışı değişkenin etkili olduğu eğitim örgütlerinde yöneticilerin karar verme sürecinde çok sayıda ve farklılaşan değişkenlerin hepsini birden tek başına dikkate alabilmeleri mümkün görünmemektedir. Bu nedenle karar verme sürecinde kendilerinden bir şey katmalarının yanı sıra rasyonel ve demokratik davranarak ilgili paydaşların sürece katılımını sağlamaları önemlidir. Çünkü akılcı ve analitik yollar karar vermede yanlılığı ortadan kaldırır, çelişkili ve işe yaramaz kararların alınmasını engeller, birçok değişkeni hesaba kattığı için çok sayıda paydaşın sürece katılmasını sağlayabilir, örgüte demokratik ve şeffaf bir yapı kazandırabilir ve örgütün verimliliğini artırarak amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayabilir. Karar almada katılımı destekleyen (Göktaş, 2007; Hedrick, 2005; Hughes, 2006), öğretmenlerine güvenen, iletişim yollarını açık tutan, insan ilişkilerine önem veren (Whitehead, 2006), okul ve çevre arasındaki iletişimi destekleyen okul yöneticileri, öğretmenlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkilemektedirler (İnanlı ve Tunç, 2012). Ters durumda öğretmenler, yöneticilerden yeterli desteği görmediklerinde mutsuz olmakta ve iş doyumları düşmektedir (Mattingly, 2007). Kuşkusuz öğretmenlere yeterli desteği vermek de elbette onlara fikirlerini sormakla, kararları birlikte almakla ve gereken destekleri sağlamakla olacaktır. Bu nedenle karmaşık birçok değişkenden etkilenen okulların, yönetilmesinde de karar verme süreçleri oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bütün değişkenlerin de dikkate alınarak ussal ve bilimsel kararların alınması önemlidir. Ancak karar vermenin hem bilimsel hem de sanatsal yönü dikkate alındığında karar verme bilimsel bir süreç, sanatsal bir faaliyet olarak tanımlanabilir.

Kaynaklar

- Ağaoğlu, E. (2005). Sınıf yönetimi ile ilgili genel olgular. Z. Kaya (Yay. haz.). *Sınıf yönetimi* içinde. Ankara: PEGEMA Yayıncılık
- Alıç, M. (1991). *Eğitim bilimlerinde çağdaş gelişmeler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 444.
- Alvarez, M., Moreno, A. ve Mataix, C. (2013). The analytic hierarchy process to support decision-making processes in infrastructure projects with social impact. *Total Quality Management*, 24(5), 596-606.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. (8. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı karar verme: Kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 29-56.
- Başaran, İ. E. (1984). *Yönetime giriş*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü, (Fransızca ve İngilizce karşılıklarıyla)* S. Sezen (Yay. haz.). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 1-12.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Göktaş, Z. (2007). Balıkesir ilindeki beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum ve bazı değişkenlerle olan ilişkisinin incelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 13-26.
- Görener, A. (2009). Kesici takım tedarikçisi seçiminde analitik ağ sürecinin kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 4(1), 99-110.
- Gümüş, A. E. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hambric, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L. ve Raiffa, H. (1998). *Karar verme sanatı*. Ş. Özkan (Çev.). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Harari, Y. N. (2018). *21. Yüzyıl için 21 ders* (Selin Sıral Çev.). Kolektif Kitap: İstanbul
- Harker, P. (1989). The art and science of decision making: The analytic hierarchy process. B. L. Golden, E. A. Wasil ve P. T. Harker (Yay. haz.). *The Analytic Hierarchy Process: Applications and Studies* içinde (ss. 3-36). Berlin: Springer-Verlag.
- Hedrick, C. H. (2005). *Retaining career switchers*. (Unpublished dissertation). George Mason University, Fairfax.
- Hogg, A. ve Vaughan, G. M. (2007). *Sosyal psikoloji*. İ. Yıldız ve A. Gelmez (Çev.). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Hughes, V. M. (2006). Teacher evaluation practices and teacher job satisfaction. Unpublished Dissertation. University of Missouri, Columbia.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir? *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149.
- İnandı, Y. ve Tunç, B. (2012). Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 2(2), 203-222.
- İnandı, Y. ve Gılıç, F. (2016). Relationship of teachers' readiness for change with their participation in decision making and school culture. *Educational Research and Reviews*, 11(8), 823-833.

- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.
- Köklü, M. (2012). Ortaöğretim okulları öğretmenlerinin kararlara katılma durumları, katılma istekleri, iş doyumları, çatışmaları yönetme biçemleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 208-223.
- Lengnick-Hall, M. L. ve Lengnick-Hall, C. A. (1992). Effective participative decision making: A joint responsibility for success. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(2), 101-116.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2004). *Educational Administration: Concepts and practices*. (4. Baskı). Belmont: Wadsworth.
- Margulies, N. ve Black, S. (1987). Perspectives on the implementation of participative approaches. *Human Resource Management*, 26(3), 385-412.
- Mattingly, J. W. (2007). *A study of relationships of school climate, school culture, teacher efficacy, collective efficacy, teacher job satisfaction and intent to turnover in the context of year-round education calendars*. (Unpublished Dissertation). University of Louisville, Kentucky.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2018). *Fen Bilimleri Öğretim Programı*. Erişim adresi: <http://mufredat.meb.gov.tr/ProgramDetay.aspx?PID=325>
- Peker, S. ve İnandı, Y. (2018). Sınıf yönetimi ile ilgili kavramlar ve olgular. Y. İnandı (Yay. haz.). *Sınıf Yönetimi*. Adana: Karahan Yayınevi.
- Saaty, T. L. (1990). *Multi criteria decision making. The analytic hierarchy process: Planning, priority setting resource allocation*. Pittsburgh, PA: RWS Publications.
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (2007). *Örgüt kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Saxe, W. R. (1980). *Educational administration today*. California: Mr. Cutchan Publishing Corporation.
- TDK (2005). *Türkçe sözlük*. (10. Baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, R. (2010). Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir çalışma. *Journal of Yaşar University*, 20(5), 3394-3414.
- Timor, M. (2011). *Analitik hiyerarşi prosesi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Tunç, B. ve Çelikkaleli, Ö. (2005). Üniversitede bilgi kültürü: Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi örneği. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 181-195.
- Uluğ, F. (1996). Yönetimde karar verme. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 1-22.
- Whitehead, R. J. (2006). *The relationship between urban and suburban teachers' perceptions of participation in professional development activities and job satisfaction*. (Unpublished Dissertation). Wayne State University, Detroit.
- Yaşar, O. (2016). *Davranışsal karar verme, düşünme, problem çözme*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Extended Abstract

Introduction

The decision-making process has become more important with the development of tasks, the increase in the number of employees and the complexity of the organizational structure in any organization. The decision-making process, which is vital for organizations, most influences the administrators, demanders of goods and services, and the employees. In this context, decision-making is defined as the sum of mental, physical, and emotional processes, including the choice of paths, opportunities, and tools for the purposes of the organization.

Decision-making is divided into two: individual and organizational decision-making. Two important variables in individual decision making are the perception process and limited rationality. In the perception process, decision-makers may experience many events and situations related to the situations to be decided on. Each decision maker's experiences will differ from each other, which may lead a problem. On the other hand, rational decision making process is also

important for organization and management. In this process, decision-makers consider all possible options to increase their chances. Since human is a rational entity, one should act rationally in the decision-making process accordingly. This ensures that the decision is strong while it determines how a rational person should behave in the decision-making process. According to this model, decision making process consists of defining the problem, creating options, evaluating options, making choices, applying the decision and evaluating the decision. These options should be subsequently implemented one by one .

Assumptions such as the fact that human beings are wise and faultless, and all alternatives are considered in the decision-making process have led to the emergence of alternative models. Human beings are influenced by many factors in the decision-making process and their emotional processes refrain them from a rational entity, which revealed a limited rationality model. According to the limited rationality model developed by Simon, it seems unlikely that individuals will have a fully satisfactory decision because of their limited knowledge and mental capacity. This naturally limits the influence of the rational person in the decision-making process and suggests that other variables should be taken into consideration. The introduction of individual and human qualities attributes an artistic characteristic to the decision-making process.

Multi-Criteria Decision Making (MCDM) methods come into prominence when it comes to criteria and objectives that contain more than one qualification and quantity for educational organizations which are mostly and immediately affected by external factors. Multi-criteria decision-making methods are analytical methods that can involve a large number of people in the decision-making process, enabling the simultaneous assessment of measurable and unmeasurable strategic and operational factors.

Today, decision making is seen as an important life skill in the 21st century. That is because individuals have to constantly make decisions in all areas of life, either individually or in organizational context, and may have to take action depending on these decisions. Although many factors affect the individual's decision-making process, emotional decisions of the individual can often lead him/her to deception and fault as emotional decisions are reactive decisions without pondering enough over the problem. Contrary to what is known, decisions are taken with the thoughts affected by emotions, not vice versa. Therefore, the decision-maker must reckon the immediate and future reflections of the decision in terms of both organization and environment.

It is stated that every manager adds an artistic feature to the decision-making process because of adding something from himself/herself. Although the manager can make use of his/her own experiences and personal characteristics in the decision-making process, this alone may not be enough to make a healthy decision. Instead of acting emotionally, using rational and analytical methods eliminates bias in decision-making and prevents conflicting and useless decisions, can involve a large number of stakeholders by taking many variables into account, can give the organization a democratic and transparent structure and contribute to the achievement of its objectives by increasing the efficiency of the organization.

School administrators who encourage participation in decision-making, trust their teachers, keep communication channels open, attach importance to human relations and support communication between school and environment have positive effects on teachers' job satisfaction. Otherwise, teachers get unhappy and their job satisfaction decreases when they do not receive sufficient support from the administrators. It is no doubt that providing adequate support to teachers will surely be by asking for their opinions, taking decisions together and providing them with necessary facilities. For this reason, decision-making processes play an important role in the management of schools which are the institutions affected by many complex variables. As a last word, it is of great importance to make rational and scientific decisions by taking all variables into account.