

Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı

Yrd. Doç. Dr. Erkan KIRAL

Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı,
erkan.kiral@adu.edu.tr

Özet

Karar bireylerin ve örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmelerinin en önemli unsurlarından biridir. Örgütlerde yönetim sürecinin temeli olarak kabul edilen kararı yöneticilerin örgüte ve çalışanlara en fazla yarar sağlayacak şekilde vermesi gerekir. Çünkü yönetim; içinde adalet, doğruluk, tarafsızlık ve sorumluluk gibi etik değerleri barındıran sosyal yönü olan bir bütünlüktür. Çalışanlar karar sürecinde bu değerleri görmek isterler. “Karar yönetimin kalbidir” ifadesi ile Simon yöneticilere kararın ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Ancak sade bir karar verme örgütler için günümüzde pek anlamlı değildir. Verilen kararlarda etik olmak; kalp metaforu ile ifade edilen karara, kan taşıyan damarların işlevsel olmasıdır. Öyle ki tıkanan damarlar kalbin çalışması engeller ve tüm vücut rahatsızlık duyar. Karar organı olan yöneticilerin kararı tüm yönleri ile bilmeleri, kararlarında etik standartları sağlayacak bilinci oluşturmaları, bunu tutum ve davranışlarına yansıtmaları, verilen kararı sorundan çıkarmaları amacı ile sade bir karardan etik karara, tüm süreç literatür ışığında tartışılarak sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Karar, Etik Karar, Yönetici, Sorunsal

Decision in Management and Ethical Decision Making Problematique

Abstract

Decision is one of the most important elements for institutions and individuals to survive. A decision which is accepted as the basis of the management process must be given in a way that provides benefit both for the institution and its employees because management is an integrity with a social side which includes ethical values such as justice, truth, neutrality and responsibility. Employees wish to see these values in the process of decision. Simon emphasized the importance of decision with his expression; “Decision is the heart of management”. However a plain decision does not make sense for today's institutions. Being ethical in decisions which is expressed by heart metaphor means the functioning of the veins that carries blood. The veins which are blocked prevents the heart from working and the whole body gets disarranged. With the aim of managers' knowing their decision at all aspects as decision making bodies, forming a consciousness which fulfills the ethical standards, reflecting it to their attitudes and behaviors, providing the decision's being no longer a problem, the whole process is discussed and presented through the literature from a plain decision to ethical decision.

Keywords: Decision, Ethical Decision, Manager, Problematic

GİRİŞ

Bütün insanlar için önemli bir fonksiyon ve eylemlerini şekillendiren düşünsel son aşama karar vermedir. İnsanlar yaşamları süresince çok çeşitli karar vermekte ve bu kararlar neticesinde de yaşamlarını iyi ya da kötü olarak sürdürmeye çalışmaktadırlar. Verilen bütün kararlar kişi için farklı düzeyde ve önemde olabilmektedir. Verilen kararlar bireysel düşünme sonucunda olabildiği gibi grup müzakereleri ile de olabilmektedir. Ortaya çıkan sonuç ister bireysel, isterse grup kararları neticesinde olsun; karar verirken insanlar verilen kararların hem kendilerini, hem de diğer kişi ve örgütleri ne şekilde etkileyeceğini gözden geçirmek zorundadırlar. Ancak bu sayede verilen kararların uygulanabilirliği sağlanarak arzulan sonuçlara daha kısa zamanda ve gönül rahatlığı ile ulaşılabilmektedir. Karar verme sürecinde karar vericilerin gönül rahatlığına kavuşması, sorun yaşamaması için göz önünde bulundurulması gereken nokta, bu süreçte etik davranışlar sergilemeleridir.

Verilen kararların doğru veya yanlış olarak değerlendirilmesi ve karar vericide tatmin veya tatminsizlik yaratması o karara sadece rasyonel, yönetsel açıdan değil aynı zamanda etiksel perspektiften bakmayı zorunlu kılmaktadır. Geleneksel karar verme stratejisi kararın rasyonel olması gerektiğine odaklanarak karar vericilerin eylemlerinin kurallara göre olmasına savunarak ortaya konan kurallara uyulmasını istemekte ve soruna en uygun çözüme odaklanmaktadır. Ancak soruna en uygun çözümü bulmak neredeyse imkânsızdır. Çünkü eldeki tüm seçenekleri değerlendirmek bazen içinde bulunan duruma göre mümkün olamayabilir. Bu nedenle rasyonel modelin o kuralcı yapısını bir nebze de olsa yumuştan kısıtlayıcı rasyonellik diğer bir ifade ile tatmin edici model insanların karar vermesini kolaylaştırmıştır. Bu model geleneksel modelle kıyaslayınca daha tatmin edici kararların verilmesine vesile olmaktadır. Esasında karar verme sürecinin dinamik yapısı buna vesile olmaktadır. Yöneticiler karar verirken en iyi olanı yapmak yerine en gerekli olduğuna inandıkları, örgütü ve çalışanları etkileyecek durumları göz önünde bulundurarak herkesi tatmin eden bir karar verme durumunu benimsemektedirler. Ancak yöneticiler karar verirken değerleri de göz önünde bulundurmak zorundadır. Değerler karar vermenin önemli bir unsurudur, ancak yalnız başına yeterli değildir. Nitekim karar vericinin inançları, etik ve ahlaki bakışı onun karar verme sürecinde önemli rol oynayan öğelerdir.

Karar vericiler ulaşmak istedikleri bir noktaya ulaşacaklarına inandıkları kararları eyleme dökmeden önce inançlarını, içinde bulunduğu toplumun ahlaki değerlerini ve en önemlisi iyi ve kötü karşılaştırmasında evrensel etik değerleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Aksi taktirde verilen kararın etik açıdan sorgulanmasına vesile olurlar. Bilimsel düşüncenin ürünü olan rasyonellik ile etik birbirinden kesin çizgilerle ayrılmamakta, aynı süreçten geçerek etik değerlendirme ve karar verme işlemlerini uygulamaktadırlar. Nitekim alternatif eylemlerin ve ortaya çıkaracağı sonuçların karşılıklı değerlendirilmesi önemlidir. Karar verici etik bir değerlendirme ya da rasyonel bir karar verme için hemen hemen aynı süreci kullanarak karar vermek zorunda kalabilir. Yönetsel karar verme süreci, rasyonellik ve değer açısından önem arz etmekte, hem etik hem de rasyonel bir süreç olup birbirini etkilemektedir (Hoy ve Miskel, 2010). Kişilerin ilişki kurduğu insanlara ilişkin bakışı, tutumu ve onlarla yaşadığı olaylar onun karar vermesini ve doğal olarak davranışını etkilemektedir. Kişinin verdiği karar farklı kişi ve olaylara karşı değişkenlik gösterebilmektedir. Verilen kararın her zaman en iyisi olduğunu ifade etmek yerine kararları etik olarak değerlendirmek karar verenin kararlarının daha etkili ve uygulanabilir olmasını sağlayabilir. Öyle ki karar vericinin kararı etik açıdan ele alması ona, davranışlarında ve ilişkilerinde ne yapması ya da ne yapmaması gerektiği konusunda yol göstermekte eylemlerini şekillendirmeye yardımcı olmakta kısaca ona rehberlik etmektedir. Nitekim verilen kararın etik olmaması karar vericiyi istenmeyen olay ve durumlarla karşı karşıya getirebilmekte ve kararların uygulanabilirliğini azaltabilmektedir. Kişinin etik karar vermesi her şeyden önce istenilen iyi karara ulaşma arayışidir. Zaten etik, neyin iyi neyin doğru olduğunu belirli ilkelere, değerlere, standartlara dayandırmaktadır. Kişinin davranışlarına yön verecek kararlarını etik olarak incelemesi ona yol gösterecektir. Bu nedenle söz konusu çalışmada kişinin davranışlarını, alışkanlıklarını, değerlerini, inançlarını ve kişilik özelliklerini yansıtan kararın çeşitli yönleri ile incelenmesi amaçlanmıştır.

Karar Verme

İnsanlar alış veriş yaparken, çocuk sahibi olmak isterken, üniversite seçme işleminde ve benzeri gibi amaçlarına ulaşmak için devamlı olarak seçim işlevi ile yüz yüze kalmaktadırlar. Bu seçim işlevi bir karar olayıdır. Karar; iki veya daha çok uygun alternatif arasından bir seçimdir (Certo, 2003; Donaldson ve Cliffort, 1980). Karar verme ise, amaçlara ulaşmak için alternatiflerin belirlenmesi, geliştirilmesi, analiz edilmesi ve bunlar arasından en iyi olanın seçilmesidir (Dessler, 2004). Karar verme, seçeneklerden bir tanesini seçme gibi basit bir tercih olayı değildir. Aksine karar verme, amaca ulaşma yolunda yapılacak faaliyetlerle ilgili seçeneklerin araştırılması, elde edilmesi, doğru zamanda ve uygun yerde kullanılmak üzere seçilmesi ile ilgili önemli bir süreçtir. Esasında karar vermeden hiçbir iş eyleme dönüşmemektedir.

Doğru ve iyi kararlar insanları başarıya götürmekte ve amaçlarına ulaştırmaktayken; yanlış ve kötü kararlar insanların amacına ulaşmasını engelleyerek insanı karamsarlığa sürükleyebilmekte ve hatta insanları içinden çıkılmaz durumlara da sokabilmektedir. Dawson'a (1995, 11) göre insanlar kafalarını karar üzerinde değil de, karar verme süreci üzerinde yoğunlaştırmadılar. Böylece doğru kararlar almaları ve aldıkları kararların güvenilir olması sağlanabilmektedir. Karar vericilerin (yönetici) iyi ve doğru karar vermek için bu sürecin nasıl oluştuğunu, hangi aşamalardan geçilerek bir karara ulaşıldığını bilmeleri gerekmektedir.

Karar verme süreci

Karar bir sonucu ifade ettiğinden dolayı tek bir olay gibi görülmekte, bu yönüyle de bireyleri yanıltabilmektedir. Ancak karar verici, kararı açıkladığında sadece bir sürecin sonucunu ifade etmektedir. Bu nedenle verilen karardan ziyade, kararı verme aşamasına gelinceye kadar geçen süreç odaklanarak bu süreci iyi analiz etmek gerekmektedir.

Karar vermenin süreçsel özelliğine bakmak, kararların zaman yönünü gözden geçirmekle açıklık kazanmaktadır. Karar verme süreci, zaman yönünden üç aşamayı kapsamaktadır. Bu aşamalar; (1) sorunların ortaya çıktığı, bilgilerin toplandığı ve bir karara gerek olduğunun anlaşıldığı geçmiş zaman; (2) seçeneklerin saptanıp, bu seçeneklerden uygun olanın seçildiği şimdiki zaman; ve (3) kararların eyleme dönüşüp sonuçların değerlendirileceği gelecek zamandır. Karar vermenin süreçsel özelliği bazen kararların birdenbire ortaya çıkması nedeni ile görmezden gelinmektedir (Can, 2005). İçinde bulunulan duruma göre hızlı karar vermek ve verilen karar ile övünmek karar vericiler için iyi bir nitelik olmakla birlikte her kararın belirli bir süreç sonucunda olduğu da unutulmamalıdır. Karar verme sürecine ilişkin farklı yaklaşımlar (bkz. Mejia ve Balkin, 2002; Hoy ve Tarter, 2004; Kırıl, 2015) olmakla birlikte, bu çalışmada bu farklı yaklaşımların hepsini içinde barındıran Lewis, Goodman ve Fandt'nin (2004) Şekil 1'deki karar verme süreci yaklaşımı incelenmiştir. Karar verici rasyonel şekilde bir karar vermek istiyorsa Şekil 1'deki aşamaların hepsini göz önünde bulundurmalıdır.



Şekil 1. Karar Verme Süreci

Kaynak: Lewis, P. S.; Goodman, S. H. & Fandt P. M., *Management Challenges in The 21st Century*, (2004, 181)'den yararlanılmıştır.

Problemi ve şansını tanımlamak: Karar vericiler için bir sorunun ya da şansın varlığı söz konusu olmalıdır. Şans; arzulan performans seviyesinin başarılması için gerekli kaynakların temini ile alakalı özel bir problem çeşididir. Problem ise beklenen ve arzulan performans seviyesi düşük olduğu zaman ortaya çıkan bir durumdur (Mejia ve Balkin, 2002; Lewis ve diğ., 2004). Karar vericiler ilk iş olarak problemi veya şansını açık bir biçimde tanımlamalı ve anlamalı; problem ve şans ile ilgili tüm bilgileri gözden geçirmelidir. Problem ve şans ile ilgili yeterli bilgiye ulaşılamaması, eksik bilgi olması, bununla birlikte yanlış bilgilere ulaşılması da kararın iyi olmasını etkileyecek ve karar vericiyi istenmeyen durumlarla karşı karşıya bırakabilecektir.

Amacı belirlemek: Amaç, gelecekte ulaşılacak veya gerçekleştirilmek istenen, arzu edilen durumun ifadesidir. Karar vericiler amaç belirlemekle gelecekte nerede, hangi durumda ve konumda olmak istendiğini bugünden belirlemiş olmaktadır. Amaç belirleme, karar süreci için yön belirleyici bir öneme sahip olup (Drucker, 2001), karar sürecinin diğer aşamaları belirlenen amaç doğrultusunda ele alınmaktadır.

Uzun dönemli amaçlar genellikle stratejik düşünmeyi ve karar vermeyi gerektirirken; kısa dönemli amaçlar taktik düşünmeyi ve karar vermeyi gerektirmektedir (Lewis ve diğ., 2004, 183). Uzun dönemli amaçlara yönelik stratejik kararlar örgütlerin kurmay personeli yardımı ile üst kademe yöneticiler tarafından alınırken, daha çok uygulamaya dönük orta ve kısa vadeli kararlar orta kademe yöneticiler ve çok kısa vadeli kararlar ise alt kademe yöneticiler tarafından alınmaktadır (Koçel, 2003, 85).

Karar sonucu ortaya çıkan amaçlar, örgüt üyelerine açıklanmalıdır. Amaçların ulaşılacak istenen noktaya hizmet edebilmesi için bazı kriterlere sahip olması gerekmektedir. Yol gösterici olan etkin bir amacın; mümkün olduğunca açık, seçik ve ölçülebilir, motive edici, esnek, öncelikleri belirlenmiş ve istenen sonuca işaret eden kriterlere sahip olması gerekmektedir (Eren, 1996, 121; Koçel, 2003, 85; Can, 2005, 96). Bu kriterlere sahip olan amaçlar, karar vericilerin kararlarının daha etkili olmasını sağlayacaktır aksi takdirde amacı benimsememiş kişilerin bunun gereğini yerine getirmesi beklenmemelidir.

Alternatifleri/Seçenekleri oluşturmak: Bu aşamada seçeneklerin ve alternatiflerin neler olduğu belirlenmektedir. Alternatifler genellikle kullanılabilir iki yoldan birini ifade ederken, seçenekler ise kullanılabilir daha çok yolu ifade etmektedirler (Adair, 2000). Bu aşamada genellikle yaratıcılığa ve hayale gereksinim duyulmakta ve olabildiğince çok seçenek ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Fakat karar vericiler daha az zaman harcamak için var olan bilgiler arasından en uygununu ortaya koyma eğilimi gösterebilmektedirler (Northcraft ve Neale, 1990, 180). Bu aşamada karar vericinin konu ile ilgili eğitimi, bilgisi ve tecrübesi gibi özellikleri önemli bir yer tutmaktadır.

Daha çok seçeneği ortaya çıkarmak ve daha etkili karar için karar vericiler yaratıcı düşünme tekniklerinden olan; beyin fırtınası, nominal grup tekniği ve delphi tekniğini gibi çeşitli teknikleri kullanılmaktadır (bkz. Hwang ve Lin, 1987). Böylece karar vericiler alışılmış çözüm önerilerinin dışında başka seçeneklerin de ortaya çıkmasını sağlayabilirler. Ancak seçenekler arttıkça karar vericiler için karar verme sürecinin uzayabileceği de göz ardı edilmemelidir.

Alternatifleri/Seçenekleri değerlendirmek: Bu aşamada seçeneklerin irdelemesi yapılmaktadır (Hoy ve Tarter, 2004). Ancak bu durum karar vermek değildir. Daha iyi karar verebilmek için karar vericiye yardımcı olan analiz aşamasıdır (Goodwin ve Wright, 2004). Seçenekler; (1) teknik olarak uygulanabilirlik, (2) sosyal açıdan arzu edilebilirlik, (3) öngörülen kaynak miktarı, (4) başarı olasılığı derecesi, (5) değişik kişi ve grupların beklentilerine uygunluk ve (6) muhtemel sonuçlar şeklinde değerlendirilir (Mejia ve Balkin, 2002). Seçeneklerin kabul edilebilirliği, niteliği ve niceliği uygun alternatiflerin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Uygulama ve başarı şansını yüksek olan alternatiflerin öne çıkmasını sağlayabilir.

Karar vermek: Karar bu aşamada verilmektedir. Seçenekler alternatiflere dönüşmekte, karar verici bunlardan belirlenmiş amaç ya da hedef için en uygun olanını seçmektedir. Karar verici tarafından alternatiflerden uygun olanın seçimi karardır. Uygun seçim, dikkatli bir muhakeme ile bütün gerçekler göz önüne bulundurulmuş yapılmalıdır (Lewis ve diğ., 2003, 185). Alternatiflerden uygun olanı bulmak zor bir eylemdir. Zira önce bulunabilecek tüm çözüm yollarını bilmek yani onlardan haberi

olmak gerekmektedir (Ertürk, 1995, 194). Karar verici, alternatiflerin sonuçlarını düşünmeli ve en fazla yarar sağlayacağını düşündüğü alternatifi seçmelidir (Dessler, 2004, 63). Bunun için karar vericinin kendi uzmanlık alanı dışındaki konularda da bilgi sahibi olması ve ondan sonra karar vermesi beklenmektedir. Öyle ki karar verme tecrübeye dayalı bir bilgi işleme olayıdır. Uygun olan alternatifi bulmak tüm çözüm yollarını bilmeyi gerektirdiği için zor bir eylemdir.

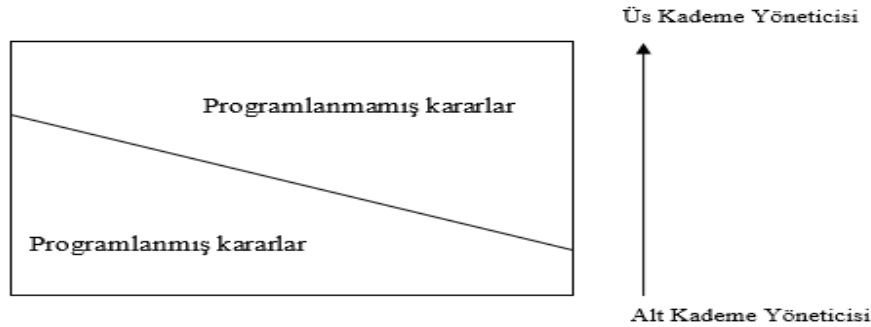
Kararı uygulamak: Bu aşama karar vericinin aldığı kararı uygulamaya koyduğu aşamadır. Alınan kararı uygulamaya koymak en uzun zaman alan aşamadır (Drucker, 2001). Uygulama aşamasında pek çok zorlukla karşılaşılabilir ya da alınan karar uygulamaya konmamış olabilir. Zorluklar için önlem alınabilir. Ancak karar uygulamaya konmamış ise bu durumda seçim yapmanın hiçbir anlamı kalmayacaktır. Böylece tüm süreç boşuna harcanan zaman, emek ve hayal kırıklığından öteye gidemeyecektir. Karar verme sürecinde kararın uygulanması, karar verme ve kararın sonuçlarını değerlendirme arasında bir köprü görevi yapmaktadır (Lewis ve diğ., 2003, 185). Kararın uygulanmasında uygulama için gerekli kaynaklar ve bu kararları uygulayacak kişiler önemlidir. Yeterli kaynak sağlanmaz ise bu kararı uygulayacaklar istekli olsa bile karar uygulama şansı bulamayacaktır. Diğer taraftan yeterli kaynak sağlansa dahi şayet bu karara uygulayacakların desteği istenen düzeyde olmaz ise uygulama yine başarısız olacaktır. Kararı uygulayanların desteği kararın uygulanmasında önem arz etmekte ve desteklenmeyen bir karar başarısızlığa uğrayabilmektedir. Bu nedenle özellikle örgütlerde tepeden inme kararların yerine örgüt üyelerinin katılımı ile alınan kararlar onlar tarafından daha fazla uygulama alanı elde edebilecektir.

Kararı gözlemlenmek ve değerlendirmek: Karar verme süreci kararın etkisi değerlendirilinceye kadar tamamlanmamış kabul edilmektedir. Karar verici kararın etkisini açık bir şekilde görmek istemeli ve gerekli ise ek tedbirler alma yoluna gitmek için çaba sarf etmelidir (Drucker, 2001). Bu yüzden karar verici, kararın negatif ya da pozitif geri dönüşümünü gözlemlenmekte, pozitif bir geri dönüşüm varsa karar iyi ve kullanılabilir olarak kabul edilmektedir. Negatif bir geri dönüşüm varsa, karar verici kararda bazı düzenlemeler yapılmasını ve bunun için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamalıdır (Lewis ve diğ., 2003, 185).

Görüldüğü gibi karar verme süreci anlık bir olay değil zor bir süreçtir. Bu sürecin doğru bir biçimde izlenmesi de her zaman doğru karar vermeyi garanti etmeyebilir. Ancak bilinçli bir biçimde takip edilen bu süreç karar vermedeki riskleri, sorunları en düşük düzeye çekebilir ve verilen karardan maksimum fayda sağlanabilmesine vesile olabilecek yolu karar vericilere sağlayabilir.

Karar sınıfları

Kararlar çeşitli özelliklerine göre; karar veren bireylere, karar verme aşamalarına ve benzeri gibi sınıflandırılabilir (bkz. Onaran, 1971; Zeleny, 1982; Hicks, 2004). Fakat burada diğer süreçlerin karara bağımlı olarak işlediğini ve kararı yönetimin kalbi olarak ifade eden Simon (1968)'ın programlanmış ve programlanmamış kararlar şeklindeki sınıflaması incelenmiştir (Şekil 2). Şekil 2'de görüldüğü gibi; genellikle programlanmamış kararlar örgütün üst kademe yöneticileri, programlanmış kararlar ise örgütün alt kademe yöneticileri tarafından verilmektedir.



Şekil 2. Karar Sınıfları

Kaynak: S.P., Robbins ve D.A., DeCenzo, *Fundamentals of Management* (1998, 146)'dan yararlanılmıştır.

Programlanmış kararlar: Bu tür kararlar alışılmış ve tekrar eden kararlardır (Koontz, 1986). Çünkü bu kararlar, açıkça yapılandırılmış ve sık sık meydana gelmiş kararlardır. Bu tür kararların takip etme eğilimi gösterdiği önceden belirlenmiş kuralları vardır (Kinicki ve Williams, 2003). Programlanmış kararlar, karar vericilerin olaylara karşı tedbir alma ihtiyacını minimize etmektedir (Robbins ve DeCenzo, 1998). Programlanmış kararlarda geleneksel olarak; alışkanlıklar, standart çalışma yöntemleri ve örgüt yapısı rol oynamaktadır (Ergun, 2004). Programlanmış kararları kullanan karar vericiler, daha önceden belirlenmiş yolu izlemekte ve başka bir yol arama ihtiyacı duymamaktadırlar. Bu kararlar üzerinde düşünmeyi ve sorgulamayı gerektirmemektedir. Kişinin geçmiş deneyimlerine dayanarak mevcut sorunlar için uygun gördüğü çözüme yönelmesini sağlamaktadır. Bu yüzden programlanmış kararlar karar vericilere önemli ölçüde zaman kazandırabilmektedir.

Programlanmamış kararlar: Programlanmış kararların dışında benzersiz durumlarla karşılaşıldığında alınan kararlardır (Certo ve Certo, 2006). Bu tip kararlar biriciklik gösteren daha önce hiç karşılaşılmamış yeni kararlardır. Bu tür kararları vermek yaratıcılık, sezgi kullanmak yanında cesaret de gerektirmektedir. Karar vericiler lehte ve aleyhte olabilecek her türlü ihtimali dikkatli bir şekilde değerlendirmek zorundadırlar (Dessler, 2004). Bunun için de karar vericiler bu tür kararlarda bilgi işlem makinelerinden karar destek dizgeleri olarak yararlanabilmektedirler (Ergun, 2004). Programlanmamış kararlarda karar vericilerin daha önceden izleyebileceği bir yol bulunmamaktadır. Karar vericiler o andaki duruma göre daha önceki tecrübe ve sezgilerine dayalı olarak karar vermektedirler. Bu yüzden de bu kararlar çok fazla risk içermektedirler. Dessler (2004) programlı ve programsız kararları karşılaştırmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Programlı ve Programsız Kararların Karşılaştırılması

	<i>Programlı</i>	<i>Programsız</i>
Karar türü	Programlanabilir, alışılmış, genel, hesaplanabilir.	Programlanamaz, eşsiz, yenilik gerektirir.
Kararın doğası	Prosedüre dayalı, tahmin edilebilir, tanımlanmış bilgi ve karar verme kriterleri	Yeni, yapılanmamış, tamamlanmamış bilgi kanalları, bilinmez karar verme kriterleri
Karar verme stratejisi	Kurallara ve hesaplamalara güven	Yaratıcı problem çözme kriterlerine ve sağduyuya güven
Karar verme tekniği	Bilimsel teknikler, sermaye ayarlama, bilgisayar çözümleri, kurallar	Yargılama ve sezgi

Kaynak: G. Dessler, *Management*, (2004, 57)'den yararlanılmıştır.

Yukarıda da görüldüğü gibi programlı kararlar doğası gereği karar vericiyi güç durumda bırakmayabilirken; programsız kararlar karar vericiyi güç durumda bırakma riski taşıyabilmektedir. Bu nedenle karar verici programsız karar verme durumunda kaldığında pek çok şeyi (bilgi, tecrübe, sezgi, inanç, kültür, uzman personel vb. gibi) işe koşmak zorundadır.

Karar verme durumları

Farklı karar türleri olduğu gibi farklı durumlara göre alınan kararlar da vardır. Bazen yöneticiler bir kararın etrafındaki durumu mükemmel olarak anlarken, bazı zamanlarda birkaç ipucu ile hareket etmek zorunda kalabilmektedirler (Griffin, 2002). Her karar verme durumu, gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi ve başarısızlık olasılığı açısından belirli bir risk derecesine sahiptir (Eren, 1996). Karar vericiler için gelecekte tam olarak hangi alternatifin uygulanmış olacağını bilmek zordur. Gelecek sözcüğü karar verme durumunun temelini oluşturur. Çünkü örgütler ve çevresi daima değişmekte ve gelecekteki uygulama kararları tam olarak kestirilememektedir. Bu durumda karar vericiyi zora sokabilmektedir. Karar verme ile ilgili; (1) belirlilik, (2) belirsizlik ve (3) risk altında karar verme şeklinde üç durum söz konusudur (Certo ve Certo, 2006).

Belirlilik altında karar verme: Karar vericinin karar vermek için gereksinim duyduğu tüm bilgileri temin ettiği bir durum mevcuttur (Naylor, 2004). Karar vericiler belirlilik durumunda olasılıkları duymaktan hoşlanmazlar. Daha net ifadeler duymak isterler. Gerçek hayatta çok nadir olarak belirlilik altında karar verme durumu söz konusudur (Bateman ve Snell, 2002). Karar verici kararının sonucunda karşılaşacağı durumu bilmektedir. Bu yüzden karar vericilerin arzuladığı bir durum olarak değerlendirilebilir.

Belirsizlik altında karar verme: Karar vericiyi gelecekte ulaşmak isteği sonuca götüreceği bilgilerin çok kısıtlı olduğu ve bu bilgilerin de güvenilir olmadığı bir durum mevcuttur (Naylor, 2004). Belirsizlik durumunda faaliyetlerin sonuçları tam olarak bilinmemekte ve farklılık göstermektedir (Gordon ve Pressman, 1983). Bu yüzden karar vericiler belirsizlik durumunda karar vermekten olabildiğince uzak durmaya çalışmaktadır. Ancak karar vermek durumunda kaldığı zaman mevcut seçeneklerin hepsinin eşit şansı olduğunu da kabul etmelidir (Griffin, 2002).

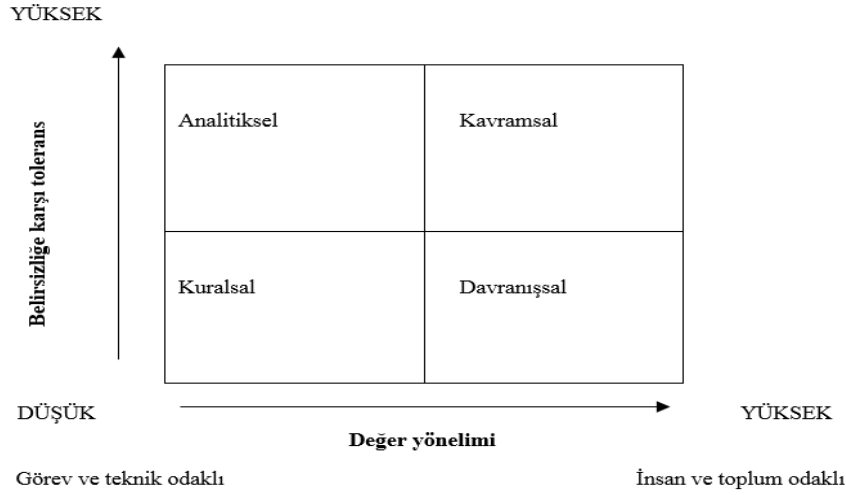
Risk altında karar verme: Karar vericinin açık amaçlarının ve bununla ilgili bilgilerinin var olduğu fakat bu bilgilerin zaman içerisinde değişme göstereceği bir durum söz konusudur. Karar verici risk altında; (1) tarihsel verilere ve deneylere güvenerek, (2) muhakeme ve tecrübeye dayanarak karar vermektedir (Naylor, 2004). Risk altında karar vermek durumunda kalan kişi bu kararını gözden geçirmeli ve olası beklenmedik durumlara karşıda değişime hazır olmalıdır. Görüldüğü gibi bu durumları karar vericiler mümkün olduğunca göz önünde bulundurarak hangi duruma yakın karar verdiklerini anlayabilme olanağına sahip olabilirler.

Belirlilik altında karar vermek oldukça kolaydır. Karar verici alternatifleri ve bu alternatifleri uyguladığında ne gibi sonuçlarla karşılaşacağını bilmektedir. Karar verici istenilen sonuçlara ulaşmak için belirli usul ve kurallara göre hareket etmesi gerektiğinin farkındadır. Karar vericinin elinde somut veriler olup, kararı bu verilere göre alması söz konudur. Bunun tam tersi belirsizlik durumunda ise karar vericinin seçenekleri ya çok azdır ya da hiç yoktur. Neye göre karar vermesi gerektiğinin farkında değildir. Risk altında karar vermede ise karar verici eldeki seçeneklerin ve olasılıkların farkındadır; ancak bunlar uygulamada değişkenlik gösterebilir. Karar verici elindeki seçeneklerden hangilerinin işe yarama ihtimali olduğunu tahmin edememektedir. Uygun seçenekleri ayırt etmenin zor ve karmaşık olduğu bir durum söz konusudur.

Karar verme biçimleri ve etikle ilişkisi

Karar verme biçimleri; bireyin bilgiyi nasıl algıladığının ve bunu nasıl cevapladığının bir yansımasıdır (Kinicki ve Williams, 2003). Karar vericiler problemleri çözerken birbirinden bağımsız, benzersiz karakterlerini (eğitim, değer, etik vb) kullanmaktadır. Çok çeşitli karar verme biçimleri olmakla birlikte incelenecek modelde karar verme biçimi; (1) değer yönelimi ve (2) belirsizliğe karşı tolerans olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Robbins ve DeCenzo, 1998; Kinicki ve Williams, 2003).

Değer yönelimi; insanların karar verme aşamasında teknik ve görev yönelimli ya da insan ve toplum yönelimli olması ile ilgilidir (Kinicki ve Williams, 2003). Değer yönelimi; bireyin neyi önemli gördüğü ile ilişkilidir. Sonucunda istenen veya istenmeyen durumu seçmesi veya seçmemesi gibi bir durum söz konusudur. Burada karar vericinin etik algısı önemli bir yer tutmaktadır. Belirsizliğe karşı tolerans; insanların bilinmeyen durumu kabul etme seviyeleridir (Robbins ve DeCenzo, 1998, 147). Bu durum bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir. Nitekim bazı insanlar hayatlarında çok düzenli ve planlıdır. Bu yüzden bu insanlar belirsizliğe karşı stresli olmakta ve psikolojik rahatsızlık duymaktadırlar. Değer yönelimi ve belirsizliğe karşı toleransta dört çeşit karar verme biçimi kullanılmaktadır (Şekil 3).



Şekil 3. Boyutlara Göre Karar Verme Biçemleri

Kaynak: W. Kinicki & B. K. Williams, *Management* (2003, 212)'den yararlanılmıştır.

Bunlar; Şekil 3'te görüldüğü gibi analitiksel, kavramsal, kuralsal ve davranışsal karar verme biçimleridirler. Bu karar verme biçimleri aşağıda kısaca açıklanmıştır (Robbins ve DeCenzo, 1998; Kinicki ve Williams, 2003):

Kuralsal karar verme biçemi: Bu karar verme biçimini kullanan kişiler belirsizliğe karşı düşük toleranslıdır. Karar verirken iş ile ilgili endişeler yaşamaktadırlar. Bu kişiler sorun çözmekte etkili, mantıklı, pratik ve sistematiktirler. Bu tür insanlar gerçeklere odaklanarak hareket etmekte, kuralcı, otokratik davranmakta ve kısa vadeli düşünmektedirler.

Analitik karar verme biçemi: Bu karar verme biçimini kullanan kişilerin belirsizliğe karşı toleransları yüksektir ve olayları detaylı bir şekilde analiz etmektedirler. Bu kişilerin karar verme aşamaları biraz daha uzun sürebilmekte ancak yeni ve belirlenemeyen durumlara karşı daha sağlıklı olabilmektedir.

Kavramsal karar verme biçemi: Bu kişilerin belirsizliğe karşı toleransları yüksektir. Bu kişiler işten çok örgütteki çalışanlara odaklanmakta, sorunlara daha geniş bir perspektiften bakmakta ve gelecekte olabilecek muhtemel sorunları göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu kişiler karar verirken sezgilerine güvenmekte, yaratıcı fikirlere odaklanmakta ve risk almaya eğilim göstermektedirler.

Davranışsal karar verme biçemi: Karar verme biçimleri içerisinde en çok insan odaklı olanıdır. Bu karar verme tipini kullanan insanlar diğerleri ile bilgi alışverişinde bulunmakta ve sosyallikten hoşlanmaktadırlar. Bu kişiler, karar aşamasında fikirleri desteklemekte ve onlara ılımlı yaklaşım göstermekte, çatışmalardan kaçınmakta, yazılı iletişimden çok sözel iletişimi tercih etmektedirler.

Yukarıdaki açıklamalara ışığında karar verirken herhangi bir karar verme biçimini kullanmak karar vericinin karara bütüncül bakmasını engelleyebilecektir. Bu nedenle tüm bu karar verme biçimleri yanı sıra etik karar vermeyi de içerisine alan bütüncül bakış açısı kararların etik yönünün de ihmal edilmesini engelleyebilir.

Etik Karar Verme

İnsanlar bazen eylemleri sonunda etik olmayan durumlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Çünkü insanlar eylemlerinin sonuçlarını dikkatli bir şekilde düşünmeden hareket etme eğilimi göstermektedirler. Bazen etik kararlar kendiliğinden olmakta ve insanlar bu etik kararların farkına bile varamamaktadırlar. Fakat her etik karar bu şekilde basit olmamaktadır. Bazı kararlar, üzerinde çalışmayı ve zaman harcamayı gerektirmektedir (Jacop ve Hartshorne, 2007). Etik kararda bunlardan

biridir. Bu yüzden etik karar verme süreçlerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu süreç şu şekilde işlemektedir (Aydın, 2006).

Hareket etmeden önce düşünmek

Etik karar verebilmek için en önemli aşamalardan biri sorunu iyice düşündürmektir. Böylece sakin bir analiz yapılması olanaklı olacaktır. Bu aşamada kişi kendine; (1) neyi neden yapıyorum?, (2) problemi ne durdurur?, (3) bu eylemi yapmaktaki niyetim ne?, (4) bu eylemi yapmaktaki sebeplerim geçerli mi?, (5) bu eylemin insanlara zarar verecek mi?, (6) ne yaptığımı arkadaşlarıma ve aileme açıklayabilecek miyim? gibi soruları sormalıdır (Hunsaker, 2003).

Sorunların tanımlanması:

Birey bu aşamada ne gibi bir sorunla karşı karşıya olduğunu tüm açıklığı ile ortaya koymalıdır. Kendine; sorunun içeriği nedir? sorusunu sormalı ve cevabını aramalıdır (Bateman ve Snell, 2004).

Gerçekleri bilme

Alternatifleri değerlendirebilmenin en önemli destekleyicisi yeterli ve geçerli bilgilerin elde edilmesidir. Kararların acil verilmesi gündeme gelebilir. Zaman baskısından kaynaklı yeterli ve geçerli bilgilere ulaşılmadan karar vermek zorunda kalınabilir.

Seçenekleri geliştirmek

Bu aşamada neye ulaşılmak istendiği açık bir şekilde ortaya konulup, bununla ilgili alternatifler geliştirilmez. Bu alternatifler geliştirilirken etik değerler göz önünde bulundurulmalıdır.

Eylemin sonuçlarını göz önüne almak

Uygulanacak karar ne gibi etkiler yaratacaktır. Kişi kendine; (1) uygulama yasal olacak mı?, (2) sonuçtan etkilenenlerin tavrı ne olacak? ve (3) bütün bunlar kendimi nasıl hissetmeme neden olacaktır? gibi sonuca yönelik sorular sormalıdır.

Seçmek ve karar vermek

Bu aşamada kişi alternatifler arasından seçimini yapmaktadır. Eğer seçimini yapamamışsa bu seçimi yapabilmek için; (1) saygı duyduğu kişilerin fikrini almalı, (2) gerçekte veya hayalinde oluşturduğu erdemli kişinin nasıl davranacağını düşünmeli ve (3) verilecek karara insanlar nasıl yaklaşırdı? gibi yollar izlemelidir.

Gözden geçirmek ve değerlendirmek

Kararlar uygulamaya konulmadan net bir şekilde sonuçlarını kestirmek mümkün değildir. Bu nedenle kararların uygulanması önemlidir. Uygulama aşamasında eğer istenilen sonuçlar elde edilemiyor ve sonuçlardan rahatsızlık duyuyorsa uygulama durdurulup, karar yeniden gözden geçirilip düzenlenmeli veya var olan diğer alternatif uygulamaya konmalıdır.

Görüldüğü gibi etik karar verme süreci sancılı ve zordur. Bu süreçten maksimum faydayı sağlamak için karar vericilerin bu süreci bilmesi ve bu süreci dikkatli bir şekilde zihinsel bulanıklığa yol açmayacak şekilde uygulaması gerekmektedir. Herkes tarafından istenen beklenen kararların her zaman doğru karar olarak algılanmaması gerekmektedir. Herkes tarafından istenen, beklenen kararlar ile doğru kararları birbirinden ayırmak gerekmektedir. Esasında doğru ve arzulanan kararlar birleştiğinde etik sorunlar minimize edilebilir. Öyle ki bazen istenen kararlar ile doğru kararlar birbiri ile bağdaşmayabilir. Bu durumda ise karar vericinin duruma bütüncül bakması onun işini kolaylaştırabilir (Aydın, 2006).

Karar Verme Modelleri ve Etik Karar Verme ile İlişkisi

İnsanlar karar verirken bilerek ya da bilmeden pek çok karar verme modelini kullanmaktadırlar. Bu modeller kararın etkili ve etik olmasında insanlara yardımcı olmaktadır. Araştırmacılar insanların nasıl karar verdikleri konusunda çeşitli modeller geliştirilmiştir (bkz. Daft,1989; Kowalski, 2003). Öne çıkan modellerden bazıları aşağıda ayrıntı olarak aşağıda ele alınmıştır.

Ussal/Rasyonel karar verme modeli

Klasik model olarak da adlandırılan bu model, yöneticilerin nasıl karar vermesi gerektiğini açıklamaktadır (Hoy ve Tarter, 2004). Ussal karar vermenin temelini; (1) amaçları belirlemek, (2) tüm seçenekleri incelemek ve (3) en iyi olanı seçmek oluşturmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2004). Karar vericiler, amaçlara yönelik kararların mantıklı bir şekilde verildiğini farz etmekte ve çok az çaba ile ona ulaşmaktadırlar (Akyol, 2015). Ussal karar verme emredici olup, yöneticilerin nasıl karar vermeleri gerektiğini söylemekte ve aşağıdaki varsayımları kabul etmektedir (Kinicki ve Williams, 2003) :

1. Tam bilgi istemekte ve kararsızlığa yer bırakmamaktadır. Her bir seçenektan sonra takip edilecek sonuçların hatadan arınmış olmasını istemektedir.
2. Hislerden arındırılmış mantıklı analiz gerektirmektedir. Belirsiz noktaları ve önyargıları olmayan mantıksal alternatifleri değerlendirmektedir.
3. Verilen karar en iyi karardır. Bu karar bireylerin maksimum faydasına olacağına inanılarak verilmiştir.

Bu varsayımlara dayanarak karar verici en ussal kararı verdiğini söyleyebilir. Karar verme sürecinde karar verici etik ikileme düştüğünde; (1) Problem doğru olarak belirlenmiş mi?, (2) Gerekli tüm bilgiler toplanmış mı?, (3) Sorumluluklarım neler?, (4) Alternatifler neler ve bu alternatiflerin sonuçları kimleri ne şekilde etkileyecektir?, (5) Her bir alternatif her bir şahıs ile ilgili olarak yasal, dürüst ve adil bir şekilde test edilmiş mi?, (6) Eğer verilen kararı aileme, patronuma, topluma ve tüm herkese açıklasaydın değiştirebilir miydim?, (7) Kararım herhangi bir sembolik anlam içeriyor mu? sorularını kendine sorarak etik ikilemden kurtulmakta ve en doğru kararı vermektedir (Lewis ve diğ., 2003). Ussal karar vermenin merkezinde karar vericinin mantığı yer almaktadır. Ussal model; basit ve kararsızlığa yer bırakmayan karar vericilerin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen etik karar verme odaklı olduğu söylenebilecek bir modeldir.

Ussal/Rasyonel olmayan karar verme modelleri

Karar vericiler bu modelde karar vermenin zor olduğunu düşünmektedirler. Bu model kararın nasıl verildiğini açıklamaktadır. Karar verici, karar verme işini hemen hemen her zaman belirsiz bir ortamda yapmakta dolayısı ile bu durum da onun uygun karar vermesini güçleştirmektedir (Kinicki ve Williams, 2003). Ussal karar verme modelleri çeşitli şekillerde araştırmacılar tarafından sınıflandırılmıştır (bkz. Daft,1989; Lundberg, 1964). Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Kısıtlayıcı rasyonellik veya tatmin edici model: Simon (1968) yöneticilerin birçok kısıtlamalardan dolayı gerçekçi ve mantıklı karar veremedikleri tezini ortaya atmıştır. Kısıtlı rasyonellik olarak da adlandırılan bu tez karar vericilerin kabiliyetlerinin kısıtlamalarla (karmaşıklık, para ve zaman vb.) sınırlandırıldığına dayanmaktadır. Bu kısıtlamalar sebebi ile karar verirken, karar vericiler yorucu bir eylem seçmek istememektedirler. Bunun yerine tatmin edici alternatiflere yönelmektedirler (Northcraft ve Neale, 1990). Bu modelde yöneticiler en uygun alternatiflerden ziyade ilk bulacakları, tatmin edici alternatifi aramaktadırlar (Lunenburg ve Ornstein, 2004). Bu modelde tatmin yeterlidir. Bu model karar vermeyi hızlandırdığı ve ertelediği için iyi gibi görülebilmektedir. Fakat ani karar vermek gibi bir durum söz konusu olduğu için kararın etik yönü göz ardı edilebilir ve bu da karar vericiyi zor durumda bırakabilir.

Küçük adımlar model: Bu model, büyük sorunların çözümünde en uygun alternatiflerin seçiminin o an için zor olması nedeni ile bu büyük sorunları sersemletecek kadar küçük karar alınması yönünde mantık modeline karşı oluşturulan bir modeldir (Lunenburg ve Ornstein, 2004). Bu model, uzun vadeli çözümler yerine küçük adımlarla yavaş yavaş sorunu çözmeye yöneliktir (Bateman ve Snell, 2002). Bu küçük adımlar uzun vadeli çözümlere giden adımlar olmakla birlikte, bazen de uzun vadeli çözümleri engelleyebilmektedirler (Kinicki ve Williams, 2003). Bu model etik karar verme açısından önemli bir model olabilir. Çünkü büyük sorunların çözümünde değer çatışmaları olabilir. Bu değer çatışmalarından dolayı var olan sorun için herhangi bir önlem alınmayabilir. Küçük kararlar, alınarak büyük kararlarda olması muhtemel değer çatışmaları önenebilir ve böylece sorunun çözümünde önemli bir yol alınabilir. Özellikle sorunlar çok karmaşık ve belirsiz olduğu zaman gelişime yönelik olan bu strateji tercih edilmelidir.

Koalisyon modeli: Bu modelin sloganı “*hadi çözümleri bulalım*” dır (Kinicki ve Williams, 2003). Bu modelde belirli hedefe ilerlemek için kurulan resmi olmayan birliktelikler oluşturulmaktadır (Griffin, 2002). Karar vericiler farklı alternatifleri, oluşturulan grupta ortaya koyarak problemi çözmek için müzakerede bulunmaktadırlar. Fakat burada grubu oluşturan bireyler kendi güçlerini kullanarak kararın kendi amaçları yönünde alınmasını sağlayabilmektedir (Bateman ve Snell, 2002). Bu modelde her yönetici kendi çalıştığı birimin çıkarlarını önde tutma eğilimi göstererek kararın etik yönünü göz ardı edebilirler.

Çöp tenekesi modeli: Bu modelin sloganı “*Herşey uyar*”dır (Kinicki ve Williams, 2003). Bazı problemler çok karmaşık ve anlaşılmazdır. Bu yüzden klasik karar verme yöntemleri ile çözülememektedir. Bu durum örgütsel kararların alınmasında büyük bir sorun teşkil etmektedir. Karmaşık sorunları çözmek için kararlar almak insanları farklı arayışlara itmiştir. Bu arayışlar sonucu Cohen, March ve Olsen (1972) ilginç ve gündemde olan “*Çöp Tenekesi Modeli*”ni ortaya atmışlardır (Akt. Lunenburg ve Ornstein, 2004). Çöp tenekesi modeli örgütteki çoklu karar vermenin akışı ile ilgili iken, tekli karar vermenin nasıl yapıldığı üzerinde odaklanmaktadır (Daft, 1989). Çöp tenekesi modeli bütün örgütü düşünmekte, süreç içerisinde yöneticiler tarafından sıklıkla verilen kararlarda onlara yardımcı olmaktadır. Çöp tenekesi modeli yüksek belirsizlik durumuna sahip örgütlerde karar almak için geliştirilmiş bir modeldir (Bateman ve Snell, 2002). Bu model sorunlar ortaya çıkmadan kararların alınması ve bu kararların muhafaza edilmesine dayalı bir modeldir (Jazzar ve Algozzine, 2007). Çöp tenekesi modeli yöneticiye rastgele bir karar vermektedir. Çözümlerin ve sorunların rastlantısal ilişkisi sonuçları oluşturmaktadır. Rastgele vermek durumunda olan yönetici verdiği kararın etik yönünü düşünemeyebilir.

Sezgisel model: “*Deneyimlerim bana der ki*” bu modelin sloganıdır (Kinicki ve Williams, 2003). Bu modelde yönetici tecrübelerini göz önünde bulundurmaktadır. Bazen yöneticilerin sezgileri mantıksız gibi görünse de aslında yöneticiler tecrübeleriyle karar verdikleri için mantıksızda değildirler. Yöneticiler sezgileri vasıtası ile durumun analizine bile gerek duymadan sorunun çözümünü açıklamaktadırlar (Lewis ve diğ., 2003). Yöneticiler karar verme aşamasında onlara yardımcı olması için genellikle düzenli bir şekilde içgüdüsel hislerini kullanılmaktadırlar. Robbins’e göre (2003), bu durum yöneticilerin tecrübelerinin damıtılmış olarak bilinçsizce ortaya çıkmasıdır. Sezgi bir gizem değildir. En basit şekli ile kişinin tecrübelerine dayanan karmaşık temelleri en basit kabullenmeleridir (Kinicki ve Williams, 2003). Sezgiye dayalı karar vermede kişinin değerleri eylemlerin yapılmasında veya yapılmamasında yol gösterici olmaktadır. Bu durum da bireyin etik karar vermesini etkileyebilmektedir.

Etiksel model: Rasyonel model gibi etiksel model de düzgüselidir. Fakat rasyonel modelin varsayımları ve tarafsızlığı etiksel modelin ahlaki standartları tarafından yönlendirilmektedir. Etiksel yöneticilerin karar vermelerinin temelini değerler oluşturmaktadır. Bu değerler kişisel olabildiği gibi paylaşılan etik kodlar şeklinde de kendisini gösterebilir (Aldag ve Stearns, 1991). Etik karar verirken yönetici; (1) kararım yasal mı?, (2) kararım tatmin edici mi?, (3) bu kararım kendimi nasıl hissetmemi sağlayacak? sorularını kendine sormalıdır (Kowalski, 2003; Nickels, Mchugh ve Mchugh, 2004). Bu soruları düşünen ve cevabını bulduğunda kendini rahatlamış hisseden yönetici etik karar verme yolunda önemli bir adım atmış olmaktadır.

Cavanagh modeli: Cavanagh, Moberg ve Velasquez (1981), etik karar verme modeli olarak üç teoriyi (faydacılık, deontoloji ve adalet) kapsayan bir karar ağacı geliştirmiştir. İlk olarak kararın sonuçlarını etik olarak değerlendirmektedir. Burada amaç ve tatminlerin haklılığını ihlal eden bir durum varsa kararı reddetmekte, yoksa kararı tarafların haklarına göre ele almakta ve kişilik haklarını ihlal eden bir durum varsa kararı reddetmektedir. Fakat karar kişilik haklarına uygun ise daha sonra adalet ilkesine göre incelenmekte, bir ihlal varsa karar reddedilmekte yoksa kabul edilmektedir (Akt. Bektaş ve Köseoğlu, 2007). Bu modelde kararı etik açıdan ele alıp her bir alternatifin etkisini tahmin etmekte ve en fazla sayıda kişiyi memnun edecek durumu ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. İnsanın tüm kararlarında bazı temel haklara (ifade özgürlüğü, özel hayatın gizliliği vb.) saygı duyulması gerektiği ve buna uygun kararlar vermesi gerektiği söylenebilir.

Kolberg'in bilimsel ahlaki gelişim modeli: Bu modele göre, insanlar etik karar vermede üç kategoriye ayrılmıştır. İlk evrede bulunan insanların kararlarının temelini ödül, ceza ve acil istekleri; ikinci evredeki kararlarının temelini kurumlar ve gruplar tarafından beklenen etiksel davranışlar; üçüncü evredeki kararlarını ise; yasalar, kurallar ve normların ötesinde kendi belirlediği ilkeleri oluşturmaktadır (Bateman ve Snell, 2004). Bu modelin çocukluktan yetişkinliğe doğru evre evre öğrenildiği bir önceki seviyenin üzerine inşa edildiğini söylenebilir. Yönetici karar verirken son aşamayı göz önüne alarak karar vermelidir.

Hunt ve Vitell modeli: Bu modelde Hunt ve Vitell (2006) karar süreci üzerine odaklanmıştır. Bir sorunla karşılaşıldığında bu soruna ilişkin karar verirken bu kararı çeşitli değişkenlerin (kültür, örgütsel çevre, değer sistemi, inanç, din gibi kişisel özellikler vb) etkilediğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar ahlak felsefesinin içerisinde yer alan deontolojik ve teleolojik yaklaşma dikkat çekmişler ve kişinin karşılaşılan durumu ancak deontolojik ve teleolojik olarak değerlendirdikten sonra etik yargılamaya gidebileceğini ve buna göre eyleme geçip karar verebileceğini ifade etmişlerdir. Etik algılamının önemli olduğu ifade edilebilir. Genel olarak karar verme modelleri emretmekten çok açıklayıcıdır. Nitekim bu modeller insanların nasıl karar vermeleri gerektiğinden ziyade nasıl karar verdiklerini açıklamaktadırlar

Rasyonel karar verme modeli karar vericilerden karar verirken ne tür eylemde bulunmaları gerektiği noktasında kurallara dayalı olarak hareket etmesini isterken, rasyonel olmayan karar verme içerisinde tatmin edici karar vermeden, küçük adımlar modeline kadar pek çok modeli içinde barındırabilmekte ve karar vericilere karar verme serbestliği bırakabilmektedir. Genel olarak bakıldığında her iki modelde karar vericiler tarafından kullanılmaktadır. Öyle ki, karar vericiler herhangi karmaşık bir durumla karşılaştıklarında karar vermede zorlandıkları zaman en iyi olanı aramaktan ziyade doğal olarak onu tatmin eden alternatiflere yönelmektedir. Nitekim bazen uygun seçeneklerin ayırt edilmesinin zor olduğu ya da her bir seçeneğin sonuçları ilişkin kestirimde bulunmayı engelleyecek kadar karmaşık olduğu zamanlarda tatmin edici stratejilerde işe yaramayabilir. Sorunların çok karmaşık belirsiz olduğu durumlarda küçük adımlar modeli devreye girebilir. Belirsizlik düzeyi aşırı artarsa da çöp tenekesi modeli devreye girebilir. Bu durumda da hedeflerin seçeneklerin kapsamlı analizine ya da en uygun tatmin edici sonuçları belirlemeye gerek kalmayabilir. Hoy ve Miskel'e göre (2010) genel olarak bakıldığında karar verme aşamasında hangi modelin iyi olduğu söylemek gibi bir durum söz konusu değildir. Bu nedenle en doğru yaklaşım evrensel etik değerlerin göz önünde tutularak karar vericinin mevcut durumuna uyan yaklaşımı sergilemesidir.

Etik Karar Vermede Kullanılan Yaklaşımlar

Etik karar vermede çeşitli yaklaşımlar mevcuttur (bkz. Teale, Dispenza, Flynn ve Currie, 2003) Bu yaklaşımları anlamak, bireyin kendi kişisel etik değerleri ile farklı etik perspektife sahip insanları anlamalarına yardımcı olacaktır. Bu yaklaşımlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Teleolojik ya da Sonuççu yaklaşım

Teleoloji; ahlaki doğruları veya bunun arzulanan sonuçlarını göz önünde bulundurmaktadır. Bu sonuçlar, insanlar tarafından arzulanan her şey, mutluluk, insan yetiştirme, para, bilgi veya kişisel diğer şeylerdir. Teleolojide eylemlerin sonuçları önemli olduğu için, sonuççu yaklaşımda denilmektedir. Teleolojik yaklaşım; (1) egoist ve (2) faydacı yaklaşım olarak ikiye ayrılmaktadır (Bateman ve Snell, 2004).

Egoist yaklaşım: Birey verilecek kararda ona en fazla fayda sağlayacak sonuca odaklanmaktadır. Birey "benim kararım ne olacak? sorusunun cevabını aramaktadır. Sonuçlar kişiye maksimum fayda sağlıyorsa o eylem kişi tarafından doğru olarak kabul edilmektedir (Teale ve diğ., 2003). Ahlak felsefesindeki "doğru olanı yap" ifadesi egoizmde "senin için en doğru olanı yap" a dönüşmüştür. Fakat bu yaklaşımda doğru olan yapılırken başkasının zarar görmemesine dikkat edilmelidir (Mejia ve Balkin, 2002).

Faydacı yaklaşım: Faydacı yaklaşım da egoizm gibi eylemlerin sonuçlarına odaklanmaktadır. Fakat faydacı yaklaşımın egoizmden ayrılan tarafı; daha çok insanın sonuçlardan maksimum fayda sağlanmasına yönelik olmasıdır (Bateman ve Snell, 2004). Örneğin; gelişmekte olan bir ülkeye tahl

sattığınızı ve gümrük memurunun işlemlerinizi yapmak için sizden fazladan para istediğini düşünün. Faydacı yaklaşımla mevcut durumun sonuçlarını kestirmeye çalışırsınız. Örneğin; (1) parayı ödeyebilirsiniz, (2) parayı ödemeyip tahlılın gümrükte beklemesine sebep olabilirsiniz veya (3) başka birinden yardım isteyebilirsiniz. Şimdi burada hangisi en büyük faydayı sağlamaktadır? Eğer tahlıl bekleyen ve aklıktan ölmek üzere olan insanlar varsa hayat kurtarmanın iyiliği ile yasa dışı rüşvet vermenin kötülüğü tartışılabilir mi? (Hitt, Black ve Porter, 2004). Sonuççu etik kuramının bir eylemin doğruluğunu ölçmede kullandığı en temel ölçüt “o eylemden en fazla sayıda insanın en yüksek mutluluğa ulaşmasıdır” (Aydın, 2006).

Ahlaki doğruluk yaklaşımı

Bu yaklaşım eylemin sonuçlarından ziyade sadece ahlaki durum yönünden eylemin doğruluk ya da yanlışlığına bakmaktadır. Yukarıdaki örneği tekrar düşünün, rüşvet ödemek kötüdür. Fakat diğer taraftan insanlar ölecektir. Bu durum bu modeli benimseyen kişileri ilgilendirmemektedir. Bu yaklaşımı kullanan kişiler ahlaki prensiplerle pozitif sonuç doğuran eylemleri seçmektedirler. Örneğin, yalan söylemenin kötü olduğunu söyleyebilirsiniz. Ama uygulama esnasında bunu yapabilir misiniz? Aynı sektördeki şirketler bir pazara girmek üzere iken daha farklı bir pazara girdiğinizi düşünmelerini sağlamak yanlış mıdır? Özel yeni bir teknoloji üzerinde çalışırken çalışmadığınızı söylemek doğru mudur? (Hitt ve diğ., 2004). Bu yaklaşımda ahlaki doğruluk neyi gerektiriyorsa o yapılmakta, bunun dışına çıkılmamaktadır.

Genel yaklaşım

Bu yaklaşımın temelinde; her durumda, her şart altında, her kişiye uygulanabileceğine inanılan bir eylem biçimini seçmek yatmaktadır (Hitt ve diğ., 2004). Kant’a göre (1755); tüm hakların kökü özgürlük ve özerkliktir. Kişilerin özgürlüğünü ve özerkliğini kısıtlayan eylemler genellikle ahlaki haklardan yoksundurlar (Akt. Akarsu, 1982). Örneğin; yukarıda açıklanan rüşvet olayında ne yapılacağına karar vermede genel yaklaşımı seçerseniz, hükümet yetkililerine rüşvet vermenin haklılığını göstermek zor olabilir. Çünkü herkesin istediği sonucu elde etmek için rüşvet vermesine müsaade etmek zorunda kalabilirsiniz (Hitt ve diğ., 2004).

Adalet yaklaşımı

Bu yaklaşım; eylemlerin, ahlaki davranışların muhakemesi temel prensibinde fayda ve maliyetleri eşit olarak nasıl dağıtılacağı üzerinde odaklanmıştır (Hitt ve diğ. 2004). Bu yaklaşıma göre bütün kararlar tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmalıdır (Aydın, 2002). Genellikle kar- zarar eşit olarak dağıtılmalıdır. Ayrımcılık ve eşitsizlikten zarar görenlerin zararları telafi edilmelidir. Adalet yaklaşımı; (1) dağıtıcı, (2) yargılayıcı ve (3) telafi edici adalet şeklinde incelenmiştir (Mejia ve Balkin, 2000; Hitt ve diğ., 2004):

Dağıtıcı adalet: Yöneticiler kişilerin performansına göre ödül ve cezayı eşit olarak dağıtmaktadırlar. Bu herkesin ödül ve cezayı eşit şekilde alması temelinde örgütün hedeflerine ne şekilde katkı sağladıkları ile alakalıdır. Yönetici; ırk, din, yaş, cinsiyet faktörlerini göz önünde bulundurarak promosyon dağıtmamalıdır. Yönetici küçük bir grup için ayrımcılık yapma niyetinde olmasa bile eğer bu küçük grup eşit olmayan sonuçlar elde ediyorsa örgüt yasal prosedürlerle karşı karşıya kalabilir.

Yargılayıcı adalet: Karar verme süreçlerinden bilgisi olan ve yönetsel kararlardan etkilenen insanların süreçte yansız ve tarafsız adil olduğu bir durumdur. Yargılayıcı yaklaşımda; dağıtıcı adalette olduğu gibi karar verme sürecinde ırk, din, cinsiyet ve yaş gibi özelliklere göre ayrımcılık yapılmamaktadır.

Telafi edici adalet: Dağıtıcı ve yargılayıcı adaletin olması gibi çalışmadığı durumlarda ödüllerin eşit şekillerde dağıtılmadığından, incinen insanların durumlarını telafi etmek için uygulanan adalet sistemidir. Telafi edici adalet; olumlu eylem planının temelidir. Olumlu eylem planı geçmişte zarara uğrayan veya göz ardı edilen kadınlara, çocuklara gelecekte her türlü fırsatın verilmesidir.

Erdem yaklaşımı

Bu yaklaşım; kişilerin oynaması gereken roller ve bu rollerin gerekli kıldığı davranışın sergilenmesi üzerine kurulmuştur (Aydın, 2006). Doğru farz edilen ahlaki özelliklerin erdemli insanlardan geldiğini

kabul etmektedir (Bateman ve Snell, 2004). İnsanlar kişisel erdemleriyle toplumun beklediği minimum ahlak seviyesinin üzerinde davranışlar sergileyebilmektedirler.

Deontolojik yaklaşım

Bireysel haklar üzerine odaklanmakta ve her insana eşit şekilde saygı gösterilmesi beklenmektedir. Alınacak kararlar birçok insanın faydasına iken eğer bir kişi zarar görüyorsa bu kararın alınmaması gerekmektedir. Deontolojik yaklaşım anlam odaklı olup (Bateman ve Snell, 2004), yapılan eylemin temelindeki niyet önem arz etmektedir (Teale ve diğ., 2003). Eylemin temel özelliklerinin yanı sıra değerlerin varlığı kişiyi doğru bir biçimde harekete geçirmektedir. Bu yaklaşım; toplum tarafından kabul edilen kurallar çerçevesinde işlemekte ve tartışma götürmemektedir. Örneğin; İnsanlar tarafından; tanrıya, devlete ve benzeri saygı gösterilmesi beklenmektedir.

Kararların Yargılanması ve Etik Dışı Davranışların Ussallaştırılması

Bireylerin etik dışı davranışlar sergilemesi bireyin karakteri, çalıştığı örgütün yapısı ve kültürü, ulusal kültürü ve benzeri birçok nedenden kaynaklanabilmektedir. Karar vericiler karar verirken etik dışı kararlarını bazen kendilerine göre ussallaştırabilirler. Aydın (2006)'a göre kimse kendi doğruları çerçevesinde, var olan yasaları görmezden gelip, kendi yasalarını koyma ve bu doğrultuda eylemlerde bulunma hakkına sahip değildir. Zor, karmaşık ve şaşırtıcı olaylar karşısında karar vermek zorunda olan bireylerin, etik dışı davranışlar sergilemesinin önüne geçmek için yapması gereken bazı etik testler vardır. Bu testler genellikle ; (1) bu doğru mu?, (2) bu adil mi?, (3) kararın karşısında olsa idim ne hissederdim? Eğer verdiğim karar gazetelerde ve e-postada yayınlansa idi ne hissederdim?, (5) bu karar ilkelerime aykırı mı?, (6) böyle bir durumla karşılaşan herkes benim gibi mi davranırdı?, (7) aileme, arkadaşlarıma, patronuma kararımı açıkladığımda kararım hakkında ne düşünürler? gibi sorulardan oluşmaktadır (Griffin, 2002; Hunsaker, 2003; Aydın, 2006). Etik karar vermek isteyen karar vericilerin bu ve buna benzer soruları cevaplandırması ve kararlarını bu doğrultuda alması beklenmektedir.

Fakat bütün bunlara rağmen karar vericiler etik dışı davranmaktan kendilerini alamamakta ve etik dışı davranışlarını çeşitli nedenlere ilişkilendirerek haklı göstermeye çalışmaktadırlar. Genellikle etik dışı davranışlar gösteren insanlar bu davranışlarını; (1) gerekli ise etiktir, (2) sahte gereklilikler tuzağı, (3) yasal ise etiktir, (4) işimin parçası, (5) bu karar herkesin yararına, (6) bunu senin için yapıyorum; (7) hak ettiği gibi davranıyorum, (8) bundan kimse zarar görmeyecek, (9) herkes böyle yapıyor gibi şekillerde açıklama yoluna gitmekte ve kendilerini haklı göstermeye çalışmaktadırlar (Aydın, 2006). Etik karar vermek çaba gerektiren zor eylemleri içerirken, etik dışı karar vermek çaba gerektirmeyen basit eylemleri içermektedir. Bu yüzden de karar vericiler zor olanı yapmaktan kaçınabilir ve daha basit olan etik dışı davranışlara yönelebilirler.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bireyler yaşamlarının her aşamasında çeşitli karar verme durumları ile baş başa kalmakta ve neticesinde de karar vermektedirler. Verilen kararın birey veya toplum tarafından doğru ya da yanlış olarak ele alınması kararın etiksel açıdan değerlendirildiğinin bir göstergesidir. Nitekim insanlar böyle durumlarla sık sık karşılaşmaktadırlar. Verilen kararın her zaman doğru olması beklenmemelidir. Netice itibari ile karar özünde, insan kaynaklı olup, karar vermenin son aşamasında kişinin kendisi vardır. Ama etik karar vermek isteyen insanların kendilerine; (1) daha doğru kararları nasıl verebilirim? ve (2) yanlış kararlardan nasıl uzaklaşabilirim? gibi etik temelli soruları sorması gerekmektedir. Örgütte yönetici, o kurumdaki havanın belirlenmesinde önemli bir etkidir. Bu nedenle yönetici kararlarında o karardan etkilenenler için doğru olanı bulmaya çalışmak için çaba sarf etmelidir.

Yöneticiler etik karar verebilmek için etik algı oluşturulmalıdır. Etik algı ise; etik karar verme süreçlerinin, etik yaklaşımlarının bilinmesi ile oluşturulabilir. İnsanlar etik algı ile hareket etmediği zaman etik dışı kararlar verebilmekte ve bunları da kendilerine göre ussallaştırabilmektedirler. Karar vericilerin karşısına çıkan durumlar o kadar çeşitlilik sergilemektedir ki, bazen karar verici ne yapacağını şaşırabilir. Pek tabidir ki, özellikle yönetim kademesinde bulunan kişilerde böyle bir durum

istenmeyen bir durum olarak kendini gösterebilir. Nitekim onlardan kararsızlıktan ziyade sorunun çözümüne ilişkin karar vermesi beklenmektedir. Ancak bazen karar vermek sanıldığı kadar kolay bir durum değildir. İçinde pek çok bilinmezi barındırabilir. Yöneticilerin karar verirken etik sorunların farkında olması ve etik karar verebilme becerisine sahip olabilmesi önem arz etmektedir. Özellikle karar vericilerin etik karar vermede tüm sürecin farkında olmaları onların daha uygun karar vermelerine vesile olabilir. Bu çalışmada ortaya konan farklı karar verme modellerini kullanarak, karar vericiler içine düştükleri etik ikilem sorunsalından kurtulmak için faydalanabilirler. Ancak nihayetinde karar vericinin etik karar vermede pek çok etmeni göz önünde bulundurulmasını gerektiren karmaşık bir süreç olduğunu da unutmaması gerekmektedir. Karar vericinin inancı, değerleri, içinde bulunduğu ortam vb. gibi pek çok etken onu etkileyebilir. Bu nedenle karar vericinin duruma uygun karar vermesinde ortaya konan modellerden uygun olanı kullanmasının karar vericinin işine yarayacağı umulmaktadır. Nitekim Kırıl'a göre (2015) yönetimde karar vermek için hiçbir zaman tek bir en iyi yol yoktur. Ancak bazı yaklaşımlar diğerlerine göre daha etkili olabilmektedir. Esasında en iyi yaklaşım koşullara uygun olmalıdır. Karar vericilerin karar verirken bilimsel ve etik ilkelere dayalı olarak karar vermesi ve söz konusu modelleri kullanması onlar için önemlidir. Bu çalışmada, etik karar vermek isteyenlere yol göstermek amacıyla normal karardan etik karara, kararlarla ilgili süreç işlenmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin bu süreci izlemesi, etik algısını geliştirmesi, karar verirken etik süreci göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu çalışmaya dayalı olarak karar vericilerin hangi etik karar verme modellerini kullandıkları araştırılabilir. Yöneticilerde etik karar verme sorunsalının nedenleri derinlemesine odak grup çalışması ile yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2000). *Karar Verme ve Problem Çözme*. (çev. N. Kalaycı). (Ed. M. T. Atay). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akarsu, B. (1982). *Ahlak Öğretileri*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Akyol, B. (2015). *Organizational Justice in Decision-Making Processes*. (Eds. Norley, K., Icbay, M. A. & Arslan, H). Contemporary Approaches in Education. Frankfurt PL: Academic Research
- Aldag, R. J. & Stearns, T. M. (1991). *Management*. Ohio: South Western Publishing Co.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bateman, T. S. ve Snell, S. A.; (2002). *Management Competing in the New Era*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2004). *Management The New Competitive Landscape*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M. A. (2007). Etik Kodların Yönetimsel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(2), 94-115.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cavanagh, G. F., Moberg D. J. & Velasquez, M. (1981). The Ethics of Organizational Politics. *The Academy of Management Review*. 6(3), 363-374 .
- Certo, S. C. & Certo, S. T. (2006). *Modern Management 10e*. New Jersey: Pearson Education Limited, Inc.
- Certo, S. C. (2003). *Modern Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Daft, F. R. L. (1989). *Organization Theory and Design*. St. Paul: West Publishing Company.
- Dawson, R. (1995). *Güvenli Karar Alma Rehberi*. (Çev. E. Kütevin ve Z. Kütevin). İstanbul: İnkılap Kitabevi.

- Dessler, G. (2004). *Management*. New Jersey: Pearson Education Ltd.
- Donaldson, P. & Clifford, J. (1980). *The Economy and Decision Making*. St. Paul: West Publishing Company.
- Drucker, P. F. (2001). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Karar Alma* (Çev. A.Kardan). Etkin Karar. İstanbul: BZD Yayın Hizmetleri.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Goodwin, P. & Wright, G. (2004). *Decision Analysis for Management Judgment*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Gordon, G. & Pressman, I. (1983). *Quantitative Decision Making for Business*. London: Prentice/Hall International, Inc.
- Griffin, R. W. (2002). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hicks, J. M. (2004). *Problem Solving and Decision Making*. Yorkshire: Thomson Learning.
- Hitt, M. A.; Black, J. S. & Porter, L. W. (2004). *Management*. New Jersey: Pearson Education Limited, Inc.
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). *Administrators Solving the Problem of Practice*.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev.ed. Turan, S.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hunsaker, P. L. (2003). *Management A Skills Approach*. New Jersey: Pearson Education Limited, Inc.
- Hunt, S.D. & Vitell, S.J.(2006). The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions. *Journal of Macro marketing*, 26 (2), 1-11.
- Hwang, C. L. & Lin, M. J. (1987). *Group Decision Making Under Multiple Criteria*. Berlin: Springer-Verlag, Inc.
- Jacob, S. & Hartshorne, T. S. (2007). *Ethics and Law for School Psychologists*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Jazzar M. & Algozzine, B. (2007). *Keys to Successful 21st Century Educational Leadership*. Boston: Pearson Education Limited.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A. Ş.
- Kıral, B. (2015). *Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Güçlendirmesi ve Öğretmenlerin Kayıtsızlık (Sinizim) Davranışı İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Kinicki, A. & Williams, B.K. (2003). *Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Koontz, H. (1986). *Essentials of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kowalski, T. J. (2003). *Contemporary School Administration*. Boston: Pearson Education Inc.
- Lewis, P. S.; Goodman, S. H. & Fandt P. M. (2004). *Management Challenges in The 21st Century*. St. Paul: West Publishing Company.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2004). *Educational Administration*. Belmont: Wadsworth Wadsworth Publishing Company / Thomson Learning, Inc.
- Lundberg, C. C. (1964). *The Making of Decisions: A Reader in Administrative Behavior*. (Ed: W. J. Gore; J.W. Dyson). London: Collier- Macmillan Ltd.

- Mejia, L. G. & Balkin D. B. (2002). *Management*. New York: McGraw-HillBook Company.
- Naylor, J. (2004). *Management*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Nickels, W. G.; Mchugh, J. M. & Mchugh, S. M. (2004). *Understanding Business*. New York: McGraw – Hill Book Company.
- Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press.
- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Robbins, S. P. & De Cenzo, D. A. (1998). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Prentice Hall Int., Inc.
- Robbins, P. R.(2003). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Limited, Inc.
- Simon, H. A. (1968). *Administrative Behavior*. New York: The Macmillan Company.
- Teale, M., Dispenza, V., Flynn, J., & Currie, D. (2003). *Management Decision-Making. Towards an Integrative Approach*. Essex: FT Prentice Hall.
- Zeleny, M. (1982). *Multiple Criteria Decision Making*. New York: McGraw.