

ÖRGÜTSEL KARAR VERME VE YÖNETİŞİM

M. Akif ÖZER *

ÖZET

Bu çalışmada 20. yüzyılın son çeyreğinde tüm dünyada yönetim alanında yaşanan değişimin karar verme süreçlerini nasıl etkilemeye başladığı incelenmektedir. Çalışmada bu sürecin ana aktörlerinin Yeni Kamu Yönetimi ve Yönetişim olduğu kabul edilmiştir. Yönetimden yönetişime geçiş sürecinde özellikle iyi yönetişimin ilkeleri olarak kabul edilen şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, cevap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, etkinlik, eşitlik ve stratejik vizyon ile ilgili uygulamalar karar verme sürecini de değiştirmeye başlamıştır. Özellikle şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık ve cevap verebilirlik ilkeleri, klasik karar verme model ve yöntemlerinin, birey odaklı olarak değişmesine yol açmaktadır. Bu sürecin başarılı bir şekilde sürmesi ise, karar vericilerin değişimi anlamalarına ve bunu uygulamalarına aktarmalarına bağlıdır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetişim, Karar, Değişim, Katılım.

ABSTRACT

Organizational Decision-Making and Governance

In this study, how changes taking place in the area of management all over the world in the last quarter 20 th century, began to influence the decision making process is examined. In the study New Public Management and Governance are considered to be main actors of this process. In transition process from goverment to governance, as accepted good governance principles; transparency, accountability, participation, responsiveness, rule of law, efficiency, equity and strategic vision and practices related to them began to change making decision process. Particularly, transparency, accountability, participation and responsiveness principles lead to a change of classical decision-making models and methods as individual-oriented. The successful continuation of this process is related to the decision-makers' understand change and to the transfer it to their practices. .

Key Words: Management, Governance, Decision, Change, Participation.

* Doç. Dr., Gazi Ün. İİBF Kamu Yön. Böl. (ozер@gazi.edu.tr)

GİRİŞ

Günümüzde tüm dünyada hemen hemen her alanda çok yönlü bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu süreç sınıflandırıldığında; sanayi toplumundan bilgi toplumuna, fordist üretimden esnek üretime, ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya, modernist düşünceden post modernist düşünceye (Tekeli, 1996: 49), geçişlerin olduğu bir tablo ile karşılaşılmaktadır. Bu çok yönlü dönüşüm süreci, yönetimi meşru ve yapılabılır kılan koşulları aşındırmakta, bu aşındırma süreci ise yönetimi ortadan kaldırmasa da yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu süreçte devlet giderek artan ve karmaşıklaşan taleplere yanıt vermekte zorlanmaktadır (Yüksel, 2000: 149). Böyle bir ortamda, yönetimde başarısızlık sorunlarıyla ve bu sorunların ortaya çıkmasına neden olan “yönetemeyen” sistemlerle yüz yüze gelmektedir. Yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde artık uzaklık insanlar arası ilişkilerde belirleyiciliğini önemli ölçüde yitirmiştir. İlişki ağlarının geliştiği bir dünyada kurulan denetimler, toplumsal bağlılıkları oluşturmada tek başına yeterli olamamaktadır. İlişki ağları üzerinde yeni kimlikler oluşmakta ve yurttaş kavramının yanında ağdaş kavramı da gelişmeye başlamaktadır. Çok çeşitli ilişki ağları içindeki insanlar, tek kimliklilik yerine çok kimlikli hale gelmektedirler (Tekeli, 1996: 50).

Doğal olarak bu ortam genel olarak yönetim disiplini de doğrudan etkilemektedir. Disiplinde 1970’lerde “Kamu Yönetimi”, 1980’lerde “Kamu Politikası ve Yönetimi”, 1990’larda ise, yaşanan bu hızlı değişim sürecinin sonucu olarak “Yönetişim” ismi hakim olmaya başlamıştır (Dunsire, 1995:34). Bu dönemde artan küreselleşme ile birlikte dünya ölçeğinde ortaya çıkan fırsatlar ve sorunlar arasında denge noktasının bulunmasının, devletin yeni görevlerinin başında gelmesi gerektiği, bu görevin etkin şekilde yerine getirilebilmesinin ise ancak iyi bir yönetim yapısının kurulması ile mümkün olabileceği, artık her yerde dile getirilmektedir. Son dönemin popüler kamu yönetimi akımı olan Yeni Kamu Yönetimi (YKY) düşüncesi kapsamında önemli bir yeri olan yönetişim, YKY’nin kamu sektörüne rekabeti getirmesi ile birlikte gelişme seyrini daha da hızlandırmıştır. Rekabetsiz ortamda kamu sektörü yönetim stillerini değiştirmenin mümkün olmadığı herkes tarafından kabul edilmektedir. Bugünkü geçerli yönetim tarzı, rekabetle çok bağımlı değildir (Peters-Pierre, 1998: 228).

Artık önceden belirlenen bir ortak amacı gerçekleştirmek için, tek özneli, merkezi, hiyerarşik bir iş bölümü içinde, araçsal rasyonelliği ön plâna alarak, yapan, üreten, bunun için kaynakları ve yetkileri kendilerinde toplayan yönetimden, önceden belirlenen bir yöne doğru değil, insan haklarına dayalı performans ölçütlerini gerçekleştirecek, çok aktörlü, yerel, ağsal ilişkiler içinde

iletişimsel bir rasyonellik anlayışı içinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim anlayışına geçilmektedir. Bu özellikleriyle yönetim siyasal ve ekonomik gücün daha yaygın dağılımını da içermektedir (Tekeli, 1996: 51). Bundan dolayı rekabetten çok kamu kuruluşları ile özel sektör kaynaklarının karışımını öngörmekte ve hizmet üretimi ve dağıtımı için alternatif yöntemler gündeme getirmektedir.

Yönetişim anlayışının getirdiği söz konusu bu değişim, politika belirlemede karar verme sürecini de etkilemiş ve bu şekilde katılım esaslı ve insan odaklı yeni bir modele geçilmeye başlanmıştır.

Günümüzde değişik davranış biçimlerinden birinin soruna çözüm getirmesi için seçilmesi veya tercih edilmesi zorunluluğu; geçen zaman içinde öncesine kıyasla daha da karmaşık görünüm kazanan insan yaşantısının ağırlık noktasını oluşturmaktadır. Bu değişim ortamı içinde, yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada, birçok değişik sorunla karşı karşıya kalmaktadır. İşte bu sorunların varlığı, onları bu sorunlara çözüm bulmaya bir başka anlamda karar vermeye zorlamaktadır. Bir yandan yöneticinin içinde bulunduğu değişimin niteliği ve hızı, öte yandan önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirme isteği ve zorunluluğu, karar verme sorununun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

İnsanın her eylem ve davranışı, bilinçli veya bilinçsiz şekilde verilen bir kararın yansımasıdır. Sonuç olarak karar verme, yaşamımızın her aşamasının vazgeçilmez bir parçası ve sürekli karşımıza çıkan bir olgudur (Tekin, 2009: 1). Dolayısıyla böylesine önemli bir konuda insan odaklı değişime konu olan karar verme sürecinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada son yıllarda önemi oldukça artan karar verme sürecinde insanı temel alan yönetim odaklı değişim ana hatlarıyla ele alınacaktır.

Öncelikle karar ve karar verme süreci ayrıntılı incelenecek ardından yönetim konusunda bilgi verilerek, bu ortamda karar verme sürecinin nasıl değiştiği ya da değişmesi gerektiği sorgulanacaktır.

1. ÖRGÜTSEL KARARLAR

Çalışmamızın bu ilk bölümünde örgütsel kararları ayrıntılı bir şekilde inceleyeceğiz. Bu kısımda öncelikle kavramsal çerçevemizi belirlemek ve özellikle karar ve karar verme konularında anlamları netleştirmek gerekiyor. Örgütsel karar verme sürecinde en çok karar ve karar verme kavramları ile karşı karşıya kalıyoruz. Çalışmanın temelini oluşturan karar verme sürecini kavrayabilmek için bu kavramların anlamlarını açıklığa kavuşturmalıyız.

**Karar*: Karar, kelime anlamıyla “bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” anlamına gelmektedir (Bakan-Büyükbesse, 2008: 30). Arapça kökenli bir kelime olarak sözlüklerde; durma, rahatlık, devamlılık, ölçülülük, tahmin, ne az nede çok tam ölçü, şark müziğinde taksim yaparken ana makama dönüş ve neticeye bağlama şeklinde tam sekiz anlama karşılık gelmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise “bir sorun hakkında düşünülerek verilen yargı; herhangi bir durum için tartışılarak verilen kesin yargı, hüküm (Işık, 2011: 20) olarak tanımlanmaktadır.

Görüldüğü gibi sözlük anlamıyla karar; sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı mantıksal sürecin nihai ürünüdür (Tekin, 2009: 9). Düşünme, tartışma, hesaplama sonucu girilen bir eylemdir (Aksu, 2004: 8). Kararlar verilirken bilinçaltımız sürekli olarak bilinçten gelen emirleri yerine getirir ve inanılan her emre cevap verir. Kararsızlık olursa bilinçaltı karmaşaya düşer. Bir emri yerine getirmeden yenisi gelir. Ayak uydurmaya çalışır, ama yapamaz. Sonuçta karar veremeyen insan hiçbir yönde yol alamaz (Yılmaz, 2011: 1). Simon “karar verme yönetimin kalbidir”, diyerek kararların örgütler için önemini vurgulamıştır (Firat, 2006: 479). Bu nedenle kararların yaşamımızda önemi çok fazladır.

Kuruluşlar için kararların önemi, muhtemel faaliyetlerin işaretlerini içermelerinin yanında başarı ya da başarısızlık için ipuçlarını da bünyelerinde barındırmalarından kaynaklanmaktadır. Burada başarısızlık doğal olarak farklı ve yeni kararların alınmasını gerektirmektedir (Bozeman, 2003: 4). Dolayısıyla verilen kararlar kuruluşların performanslarının ortaya konmasında da önemli işlev görmektedir.

Simon’un da belirttiği gibi insan zihninin kapasitesi; karmaşık problemleri formüle etmede ve çözmede; gerçek dünyada nesnel akılcı davranışlar gerektiren problemlerin büyüklüğüyle kıyaslandığında çok küçüktür. Ona göre, karar almada tercih sürecini basitleştirmenin anahtarı, yeterince iyi olan eylem biçimini bulma hedefini benimsemektir (Koç, 2009: 156). Bu hedefi tutturamayan karar vericilerin yönetimde başarılı olmaları mümkün değildir.

Esasında karar, hareket bekleyen bir durum karşısında verilen uygun tepkidir. Bu tepki, bir probleme cevap veya üstesinden gelinmeye çalışılan bir uyumsuzluğa çözüm önerisidir. Geleceğe dönük bir hareket biçimi ve davranış ile ilgili bir irade açıklamasıdır (Işık, 2011: 20). Tüm bu yönleriyle karar, insan ömrünün her anında kendini hissettiren bir eylemdir. Bu eylemler bazı durumlarda, mantıksal düşünce sürecine dayanmayan, otomatik nitelikli eylemler (alışkanlıklar, bir uyarıya karşı şartlanmış tepkiler vs.), bazen de yargıya dayanan eylemler şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Tekin, 2009: 8). İster otomatik nitelikli olsunlar, isterse yargıya dayansınlar, tüm kararlar, karar ver-

me sürecinden geçtikten sonra anlamlı hale gelir. Şimdi de karar vermenin ne olduğuna bakalım.

***Karar Verme:** Karar verme en açık şekliyle bir sorunu karara bağlamak yani kararlaştırmak demektir. Karar verme sürecinde birden fazla seçenek bulunması durumunda, bunlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır. Yönetim bilimi açısından ise karar verme, en önemli yönetim faaliyetlerinden biri olarak, hareket tarzları içinden en uygun seçeneğin belirlenmesi, yani kişinin istediği sonuca ulaşması için alternatifler arasından seçim yapmasıdır (Bakan-Büyükbese, 2008: 30). Esasında karar verme, ne yapacağımızı bilmediğimiz zaman yaptığımızdır. Seçenekler arasından en büyük değeri sağlayacak olanı tercih etmektir. Karar vericinin mevcut alternatiflerle karşı karşıya kaldığı durumda, bu alternatifler arasından kendisine belirlenmiş belli ölçütlere göre kendi amaçlarına uygun bir veya birkaçını seçme sürecidir (Tekin, 2009: 9).

Burada karar verme süreci sonrasında ortaya çıkan sonuç olan kararın yanında karar verme mutlaka bir süreci içerir yani; karar, izlenen yol sonunda ulaşılan sonuç iken, karar verme bu izlenen yolu anlatan deyimdir (Işık, 2011: 20). Karar kesin bir yargı iken, karar verme sürecinde bir konu üzerinde düşünerek yargıya varılır (Gürüz-Gürel, 2006: 322).

Bu yapılırken birden fazla boyutlu olayların var olduğu durumlarda seçim yapılır veya her sorun tüm boyutlarıyla değerlendirilerek en uygun sonucu verebileceği düşünülen seçenekler belirlenir (Aksu, 2004:8). Burada öncelikle alternatifler hakkında bilgi edindikten sonra, duruma en uygun sonuca ulaşabilmek için alternatifler arasından seçim yapılmaktadır (Tekin-Ehtiyar, 2010: 3397). Seçim yapılırken çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçler (Eren, 2001: 171) bir araya getirilmektedir.

Karar verme, insan yaşamının her aşamasında yaşanan ve karşılaşılan bir olgudur. Amaçlara ulaşmak veya karşılaşılan problemleri çözmek için çeşitli kararlar verilir. Karar verilirken karşı karşıya kalınan seçenekler arasından amaçlara ulaştıracak veya problemi ortadan kaldıracak en uygun seçeneğin seçilmesi (Yılmaz-Talas, 2010: 197) söz konusudur. Bu süreçte amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan sorun ve engeller bertaraf edilmektedir (Tekin, 2009: 10-11). Soruna yönetim boyutuyla yaklaştığımızda yönetimin önceden belirlenmiş bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetler bütünü şeklindeki tanımı öne çıkmaktadır. Kişiler önceden belirledikleri amacı gerçekleştirebilmek için eylemler yapmaktadır. Burada yönetim faaliyetinin temelinde en az bir amaç belirleme durumunun varlığı görülmektedir. İşte tam bu sırada ilk karar verilmektedir. Yani, yönetim faaliyeti karar verme ile iç içe gerçekleştirilmektedir (Tekin-Ehtiyar, 2010: 3397).

Herbert Simon örgütü karar verme sürecinin karmaşık bir unsuru olarak tanımlamıştır (Bayri, 2003: 162). Bu bakış açısıyla karar vermeyi de sorun çözme ve çevrenin sunduğu fırsatları tanımlama süreci (Tekin, 2009: 9) olarak gördüğümüzde örgüt yönetiminde karar vermenin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkar. Esasında yönetim faaliyetinde karar verme sürecinde değerlendirilmeye alınan birçok alternatif arasından seçilen alternatif, kuruluşun içinde bulunduğu koşullar ve yöneticinin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimi bakımından en uygun olanıdır. Ancak mükemmel değildir. Bu nedenle, karar vermede alternatif maliyet önemli bir yer tutar. Değerlendirme sonucu seçim dışı kalan ve alternatiflerin sağlayacağı faydalardan vazgeçildiği için bunlar kuruluş için alternatif maliyet oluştururlar (Tekin, 2009: 11). Dolayısıyla karar vericilerin alternatif maliyeti de mutlaka dikkate almaları gerekir.

Karar verme, kuruluşların faaliyetlerinde çok önemli fonksiyonlara sahiptir. Söz konusu bu süreçten etkin bir şekilde yararlanmak isteyen kuruluşlarda özellikle yöneticilerin karar verme tarzları ön plana çıkar. Bu tarzları şekillendiren faktörler ise, kuruluşlara yön veren kararlarda başarı oranını belirlemektedir. Literatürde bu faktörler en çok; kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler şeklinde sınıflandırılmaktadır.

***Kişisel Faktörler:** Karar verme sürecinde kişilerin karar verme tarzlarını; karar verilecek konuyla ilgili bilgi düzeyleri, sorun çözme yetenekleri, deneyimleri, kişilikleri, inançları ve rolleri etkilemektedir. Bu çerçevede kişisel faktörler; yöneticinin kültürel, psikolojik ve sosyal durumuyla doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte yöneticinin eğitim ve deneyimlerle elde ettiği bilgi düzeyi ve kültürel değerler de karar verme durumlarını etkileyebilmektedir. Yani karar verme davranışını, bireylerin olayları algılama, güdüleme, kavrama gibi psikolojik özellikleri yanında, bireylerarası ilişkiler ve etkileşimler de etkiler (Yılmaz-Talas, 2010: 203). Şimdi bu faktörlere biraz daha ayrıntılı bakalım.

Kişinin konuya ilgisi, bilgi düzeyi, sorun çözme yeteneği: Karar verme sürecinde kişi konuyla ne kadar ilgiliyse, kişisel özelliklerin etkisi o oranda fazla olmaktadır. Kişinin hiç ilgi duymadığı bir konuda karar verirken kişisel özelliklerin etkisi o oranda az olmaktadır. Kişinin olay hakkında bilgisi ne kadar çok olursa kişisel özelliklerinin öne çıkması o kadar az olacaktır. Tersine ise, kişinin olay hakkındaki bilgisi ne kadar az ise diğer subjektif kriterlerin etkisi artacaktır. Bunların yanında kişinin sorun çözme yeteneği ve pratiği ne kadar fazlaysa karar verme sürecinde kişisel özelliklerinin etkisi o denli az olmaktadır. Ayrıca konuyu ne derece rasyonel bir değerlendirmeye tabi tutarsa bireysel özelliklerin etkisi o denli az olmaktadır.

Deneyim: Karar alıcının daha önce yaşamış olduğu deneyimleri ve bundan edinmiş olduğu tecrübeleri, karşılaştığı sorunları anlayıp değerlendirilmesinde ve çözüme ulaştırmasında yardımcı olmaktadır.

İnanç sistemi: İnançlar, doğruluğu kanıtlanmamış olsa da karar alıcıların doğru olduğunu kabul ettikleri varsayımlardır. İnanç sistemi bir toplumun sahip olduğu değerleri yani “iyi-kötü” kategorileri ve kişinin kendisine ve dış dünyasına ilişkin tüm düzenli bilgileri çerçevesinde oluşmuş geçmişe, şimdiki zamana ve geleceğe yönelik çeşitli imajlardan meydana gelmektedir. Toplumalarda sıklıkla rastlanan ve alınan kararları etkileyen inançlar arasında, belli bir yaşam biçimi, siyasal sistem, ekonomik düzen veya etnik bir grubun ötekinden üstün olması vs. sayılabilir.

Kişilik: Kişinin farklı zamanlarda ve farklı mekanlarda oynadığı rolleri, onun içinde yetiştiği toplumda var olan rollerle sınırlıdır. Kişinin hafızası, algıları, kendini tanıması ve psikolojik işlevleri onun toplumdan aldığı belirli bir rol kümesi tarafından şekillendirilmekte ve yönlendirilmekte, bu şekilde bireyin kişiliği gelişmektedir.

Rol: Kişinin pozisyonu gereği ondan beklenen davranışlardır. Kişinin kurum içindeki rolünü tanımlaması, kendi inanç ve değerlerine göre, geçmiş deneyimlerine bağlıdır. Buna göre bireyin giriştiği eylemler hem kurumun kurallarını hem de kendi değer sistemini yansıtmaktadır. Bireyin rolleri geçmiş deneyimlerine göre ve kişisel özelliklerine göre değişiklik gösterebilir de, bireyin rolü ve dolayısıyla sorumlulukları kişinin davranışlarının sınırlarını önemli derecede belirlemektedir (Aksu, 2004: 16-22).

***Örgütsel Faktörler:** Esasında yönetim faaliyeti tamamıyla karar verme faaliyeti olarak görülebilir. Hatta birçok yazar etkili kararlar verme eyleminin, yönetim faaliyetinin kalbinde yer aldığı konusunda hemfikirdirler. Karar verme yönetim faaliyetlerinden yalnızca bir tanesi değil aynı zamanda yönetim faaliyetinin bir parçasıdır. Başarılı kuruluşlar rakiplerine karşı en az üç farklı yolla rekabet üstünlüğü sağlarlar. Bunlar; daha doğru ve daha hızlı kararlar alma, aldıkları kararları da daha verimli bir şekilde uygulamalarıdır. Bütün yönetsel sorumluluklarda, yönetme ve liderlik edebilme kabiliyeti, ilk olarak etkin kararlar verebilme ile geliştirilebilir. Çünkü örgütsel yaşamda kararlar eylemlerin temellerini oluşturur.

Örgütlerde karar verme eylemi temel olarak örgütün değerleri ve amaçları ile ilişkilidir. Karar vermede başarılı olabilmek için, yönetici örgüt içerisindeki bireysel değerler ve kültürü gözden geçirmeli ve örgüte uygun olan bir karar verme yöntemini seçmelidir. Eğer ki karar doğru değerleri yansıtmıyorsa, bu karar muhtemelen örgüt içerisindeki tansiyonu yükseltecek ve başarısız olacaktır (Tekin-Ehtiyar, 2010: 3398).

***Çevresel Faktörler:** Karar verme sürecini etkileyen faktörler arasında; doğa koşulları, ulaşılmak istenen amaçlar, seçenekler, seçeneklerin sonuçları ve seçenekler arasından seçim yapılması gibi faktörler de bulunmaktadır. Karar verme sürecinde; hangi temelde karar verileceğinin belirlenmesi, karar vermek için gerekli bütün verilerin toplanması, mevcut verilerin çözümlenmesi, alternatif çözümlerin tanımlanması, her alternatifle ilgili ihtimallerin araştırılması, bunların birbirleriyle kıyaslanması ve alternatiflerden birinin seçilip uygulanması oldukça önemlidir (Tekin, 2009: 1).

Söz konusu bu süreçte karar verme adımlarını etkileyen birçok çevresel faktör bulunmaktadır. Uygulamada kuruluşların ekonomik, toplumsal, siyasal, kültürel ve fiziki çevresi de yöneticilerin karar verme davranışını etkilemektedir. Çevresel faktörler, sosyal, ekonomik, teknolojik, matematiksel ve istatistiksel faktörler gibi örgütsel ve fiziksel çevrenin sebep olduğu ve bu çevrenin, kararın verilme biçimini ve niteliğini etkilediği etmenlerdir. Kuruluşun belirlemiş olduğu amaçları ve stratejileriyle birlikte çalışanları, yapısı, teknolojisi ve yönetim biçimi örgütsel bütünlüğü oluşturmaktadır. Amaç ve stratejiler sürekli bu faktörlerin etkisi altındadır. Aynı zamanda amaç ve stratejiler, kuruluşun ilişkide bulunduğu müşteri, halk, rakipler, devlet ve yerel yönetimler gibi yakın çevreyle; ülke içi ve dışı ekonomik, hukuki, teknolojik, siyasi vb. uzak çevrenin de etkisi altında bulunur.

Kuruluşun çevreyle etkileşiminden dolayı yöneticiler karar verirken, çevreden elde edilen geribildirimleri, her ne kadar kararları bazen olumsuz etkileme riski olsa da, dikkate almak ve bunu göz ardı etmemek durumundadırlar. Çünkü kuruluş, içinde bulunduğu çevrenin bir parçasıdır ve gerektiğinde çevreye uyum sağlayarak çevre ile bütünleşebilmelidir (Yılmaz-Talas, 2010: 202-203). Yöneticiler rasyonel kararlar vermek istiyorlarsa, karar verme sürecine etki eden çevresel faktörleri analiz edip, çevresel şartların gereklerine göre stratejik kararlar alabilmelidirler.

2. ÖRGÜTSEL KARAR VERME ANLAYIŞINDA YAŞANAN DEĞİŞİM

20. yüzyılın son çeyreğinde çalışmanın giriş bölümünde de belirttiğimiz gibi yönetim alanında önemli değişimler görülmüş, özellikle yeni kamu yönetimi anlayışının benimsenmesiyle, klasik yönetim anlayışından yönetişim anlayışına geçiş süreci başlamıştır. Söz konusu bu süreç tüm yönetim alt süreçlerini etkilemiş ve baştan aşağı değiştirmeye başlamıştır. Çalışmamızın bu aşamasında bizleri doğrudan ilgilendiren yönetişim sürecinin örgütsel karar verme anlayışını nasıl değiştirdiği ve önümüzdeki dönemde nasıl değiştirmesi gerektiği üzerinde duracağız.

***Karar Verme Anlayışına Yönetişim Etkisi:** Kısaca, “hep birlikte yönetim” olarak ifade edilen yönetim kavramı, kamu yönetimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan karmaşık bir sistem ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağı ve karşılıklı etkileşimlerini ifade etmek için kullanılmaktadır (Kaplan, 2011: 8-9). Sözlük anlamı olarak, bir toplumsal-politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzen (Bozkurt vd., 1998: 274) olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımın yanında kavramın içeriğinin çok farklı şekilde belirlendiği de görülmektedir. Ancak genel kabul gören tanımında yönetim, ayrımı bulanık olan kamu kuruluşları ve özel sektör arasındaki sınırlarda gelişen yönetim tarzlarını göstermekte (Stoker, 1998: 17) ve yönetimin daha iyi yönetebilmek amacıyla yeniden yapılandırılmasına (Stoker, 1998: 18) vurgu yapmaktadır.

Yönetişim birbirine bağlı olan pozisyonların ve çatışan, karşıt çıkarları olan aktörlerin oluşturduğu, farklı ağsal yapıları koordine eden bir süreç olarak da görülmektedir (Cope vd., 1997: 447). Çünkü yönetim, toplumdaki aktörlere ortak olarak görmekte ve onları ekonomik, siyasal ve toplumsal aktörlerin etkileşiminden doğan yönlendirme ve denetleme kalıbı olarak görmektedir. Bu nedenle yönetim değişik aktörlerin etkileşiminin ortaya çıkardığı bir süreçtir (Tekeli, 1996: 52-53).

Yönetişim bu şekliyle yönetmekten kaynaklanan, ancak aynı zamanda onun çok ötesinde yer alan bir dizi aktörün ve kurumun varlığına işaret etmektedir. Bu bakış açısına göre yönetme sistemine ilişkin anayasal veya formal hukuksal anlayışlar hem sınırlıdır hem de yanlış yönlendiricidir (Yüksel, 2000: 149). Bundan dolayı yönetim, kamu yönetiminde siyaset/yönetim ayrımının sona ermesinin bir sonucu olarak görülmektedir. Çünkü yönetim toplumla hem yönetsel hem de politik süreçte etkileşimde bulunmaktadır.

***Yönetişim Analizi: Yönetimden Yönetişime Geçiş:** Aslında yönetim uzun yıllar devlet ya da hükümet sözcüğünden türetilmiş ancak anlam farklılığını ifade etmek için kullanılmış bir terim olarak da görülmektedir. Örneğin bu sözcük uzun bir süre özel şirketlerin yönetim süreci içinde hisse senetleri sahipleri ile şirket yöneticileri arasındaki ilişki biçimini anlatmak için kullanılmıştır (Şaylan, 2000: 20). Yönetişimle yönetmek kavramları arasında her ne kadar benzerlik olsa da, hükümet etmek anlamındaki yönetim kavramı, hiyerarşik nitelikteki bürokratik yapıya dayalı yönetim anlayışını öne çıkarırken; yönetim kavramı, yönetim sürecinde rol oynayan aktörlerle örgütler arasındaki etkileşimi ve formal ya da resmi sıfatı bulunmayan kişilerin, grupların ve kuruluşların katılımını, hiyerarşik bürokratik yapı yanında, hükümet dışı aktörlerin de etkin bir şekilde yönetim faaliyetinde yer almasını ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Yüksel, 2000: 145).

Esasında yönetim ilgili literatürde üç kavrama yaptığı göndermelerle tanımlanmaktadır. Yönetimden söz edebilmek için öncelikle bir topluluğun bulunması ve meşruiyeti oluşturulmuş bir siyasal gücün varlığı gerekmektedir. Yönetimi bu gücü elinde tutanlar gerçekleştirecektir. Üçüncü olarak ise bu topluluğun ulaşmaya çalıştığı ortak amaç varlığı gerekmektedir. Yönetenler meşruiyetlerini böyle bir amacın varlığına dayandıracaklardır (Tekeli, 1996: 46).

Yönetişimin aktörler bazındaki üç boyutu ise; devlet, özel sektör ve sivil toplum olarak belirtilmekte ve her birinin kendine özgü rolleri olduğu söylenmektedir (HABİTAT II, 2000: 1). Yönetişim kavramında, yönetimden farklı olarak, hiyerarşik ilişki yerine heterarşik ilişki vurgulanmaktadır. Bu çerçevede heterarşi; karşılıklı ilişki ve bağımlılık halindeki faaliyetlerin eşgüdümünü ve kendi kendini organize eden kişiler arası ağları, örgütler arası eşgüdümü ve sistemler arası döngüyü içermektedir. Heterarşik yapı içinde; karşılıklı bağımlılık ilişkileri içinde bulunan fonksiyonel bakımdan otonom olan sistemlerin ve kurumların kendi kendini örgütlenme çabaları söz konusudur (Yüksel, 2000: 146).

Bu farklılığın yanında yönetim nihai düzenlenmiş kurallara dönük hareketler için yeni şartlar oluşturmakta ve bundan dolayı da sonuçları yönetimin sonuçlarından farklı olmamaktadır. Sadece süreçlerde farklılık bulunmaktadır (Stoker, 1998: 17). Yönetim ve yönetim kavramları arasındaki tarihsel sürece dayalı genel bir karşılaştırma yapılacak olursa; 21. yüzyılın yönetim anlayışının; 20. yüzyılın yönetim anlayışını oldukça kapsamlı bir değişime uğrattığı, merkeziyetçilik yerine, yerelliği, üniter yapı yerine federalizmi, katı bürokrasi yerine katılımı, kapalılık yerine açıklığı, hiyerarşi yerine hesap verilebilirliği ve sorumluluğu getirerek, adeta “yönetimsel bir devrimin altına imzasını” attığı söylenebilir.

Günümüzde yönetim terimi, kamu yönetimini, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan kompleks bir sistemi ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağını ve karşılıklı etkileşimlerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu süreçte merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşlarından başka, sivil toplum örgütlerini, özel girişimcileri ve kâr amacı gütmeyen kuruluşları kapsayan geniş bir aktörler yelpazesinin varlığı ve bunların yönetim sistemine dahil edilmesi gündeme gelmektedir (Eryılmaz, 2000: 28). Bu çerçevede yönetim modeli, devletin yönetim alanında giderek artan başarısızlığına ilişkin sorunlara bir çözüm olarak ortaya atılmakta; bu süreçte plânlama, öngörme, eyleme geçme ve rekabetle baş etme yeteneği sınırlı devlet gücünü paylaşma yolları, özellikle de kamu-özel sektör işbirliğini geliştirme önlemleri ile birlikte (Yüksel, 2000: 149) gündeme getirilmektedir.

Aslında politik teoride yönetim kavramı, devletin resmi kurumlarını kapsamakta, yasalardan kaynaklanan tekelci ve baskııcı gücü kullanmakta ve karar verme ve bunları uygulayabilme yeteneğine göre sınıflandırılmaktadır. Genelde yönetim kamu düzenini korumak ve toplumsal hareketleri kolaylaştırmak için ulusal düzeyde gerçekleşen kurumsal ve resmi süreçleri ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.

Günümüzde uygulamada çoğu alanda yönetim ve yönetişim aynı anlamda kullanılırken, son yıllarda yönetişimin kullanımında ve algılanan öneminde değişiklikler olmaya başlamıştır. Düzenlenmiş kuralların şartları değişmiş, yönetim biçimlerinde yeni yöntemler gündeme gelmiş ve yönetişim süreci geleneksel yönetim kurumlarıyla çıktılarının önünü açmaya başlamıştır (Stoker, 1998: 17).

Yönetişim yaklaşımı, ABD’de Osborne ve Gaebler’in 1993 tarihli ünlü çalışmalarında (Osborne-Gaebler, 1992: 1) “kürek çeken değil, dümen tutan devlet” sloganıyla gündeme getirdikleri yeni anlayışta, pasif tüketiciliği içermeyen katılımcı vatandaşlık anlayışı ile şekillenmiştir. Bu süreçte üzerinde anlaşılacak hedefler doğrultusunda işbirliğine ve konsensüse vurgu yapan ve yönetişim mekanizmalarını uygulamaya aktaracak olan yeni bir liderlik tarzına ihtiyaç olduğunu belirtilmiştir. Aslında yönetişimin teorik kökenleri oldukça farklıdır. Kurumsal ekonomi, uluslararası ilişkiler, iktisadi gelişme, örgütsel çalışmalar, politika bilimi ve kamu yönetimi hep bu kapsamdadır. Ancak odakta ekonomik sistemin gelişimi bulunmaktadır (Stoker, 1998: 19). Yeni liderlik tarzının bunları kapsayacak şekilde olması beklenmektedir.

Yönetişim kavramı ayrıca, yönetime katılma kavramına bir seçenek olarak da ortaya konulmaktadır. Bu şekilde demokratikleşmeyi sağlaması düşünülen katılımcı yönetimle, yönetilen temsilcilerin karar sürecinde yer almaları hedeflenmektedir. Bunun sonucunda yöneten ve yönetilenlerin durumlarını durağanlaştıran bir yönetim anlayışı oluşacaktır. Oysa, yönetişim kavramı, dışarıdan bir baskı olmadan, aralarında etkileşimin olduğu aktörlerin etkilediği bir yapıyı ya da düzeni belirtmektedir. Bu durum, toplumsal-politik eylem için hem kısıtlayıcı hem de aynı zamanda ona yetenek kazandıran, ya da onu güçlendiren bir koşul (Bozkurt vd., 1998: 274) olarak görülmektedir.

Yönetişim, iktidar gücünün sınırlarına ve hükümet dışı örgütlerin rolüne ilişkin yeni bir bakış açısına yönelik talebi de yansıtmaktadır. Dünya ekonomisinde çok uluslu şirketlerin artan etkisi, üretim metotlarındaki değişim, uluslararası ticaretin giderek genişlemesi, bilgi ve iletişim sistemlerindeki ilerleme, sermaye ve finans pazarlarının yeniden düzenlenmesi gibi faktörlerin, söz konusu kavramın ortaya çıkıp yaygınlaşmasında belirleyici bir etkide bulunduğu belirtilmektedir (Yüksel, 2000: 147). Kamu hizmetlerin verimlili-

ğinin sağlanmasında, hizmetlerin sunum yöntemleri, özelleştirme, reformlar, yeniden düzenleme, küresel rekabet, kentsel ve bölgesel gelişme gibi konuların önem kazanması (Wills, 1995: 1) bu süreci pekiştirmiştir.

Yönetişim sosyal ve ekonomik sorunları çözüme kavuşturmaya yönelik etkinliklerin sınırlarına ve bu alandaki sorumluluklara ilişkin bulanıklığı da ortaya koyabilecek potansiyele sahiptir. Yönetişim yönetim sisteminin giderek karmaşıklaşması karşısında, dikkatlerin sorumluluk yapısındaki değişim, devletin geri kalması, sorumlulukların giderek özel ve gönüllü sektörlere kayması ve doğrudan vatandaşlara aktarılmasında yoğunlaşmasına yol açmıştır. Ayrıca hükümetlere dayanmadan, bütünleştirmek, ayrıştırmak, yeniden bütünleştirmek, eşgüdüm sağlamak ve idare etmek gibi (Yüksel, 2000: 151) fonksiyonları da üzerine almıştır.

Bu gerçekler karşısında yönetişim kavramı, yukardan aşağı tek yanlı bir yönetim tarzı yerine hep birlikte yönetmeyi öngören bir sistemi önermektedir. Katılımcılık dolayısıyla sivil toplum kuruluşlarının ve özel kesimin de yönetime, karar almadan denetime kadar her aşamada katılması, kavramın temelini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2001: 7). Bu durum yönetişimin kendi kendini yöneten ilişki ağlarına özgü bir olgu olduğu gerçeğini doğrulamaktadır. Süreç içerisinde rol alan aktörler ve kurumlar, uzun vadeli bir işbirliğine yönelik olarak kendi kaynaklarını, becerilerini ve amaçlarını besleyip geliştirecek belli bir davranış kapasitesine ulaşmakta (Yüksel, 2000: 151) ve roller, normlar ve değerler sistemi geliştirmektedirler. Ayrıca hak ve yetkileri mümkün olduğunca genel kamu çıkarına doğru yönlendirmekte (Kirlin, 2001: 142) ve bu doğrultuda kurum perspektifi oluşmasına da katkı sağlamaktadırlar.

3. ÖRGÜTSEL KARAR VERME SÜRECİ ve YÖNETİŞİM

Günümüzde yönetimden yönetişime geçiş sürecinde yaşanan değişim süreci, karar vericileri sorumluluğu esas alarak etkin, verimli, duyarlı ve sorumlu karar almaya zorlamaktadır. Çalışmamızın bu aşamasında yönetişimin şekillendirdiği karar verme sürecinde son yıllarda önemi hayli artan; katılımcı karar verme, çok kriterli karar verme, stratejik kararlar alabilme, bütüncül yaklaşım geliştirebilme, etkili ve etik karar verme konularını ayrıntılı incelemeye çalışacağız.

***Katılımcı Karar Verme:** Yönetişim sürecinde katılımcı karar vermenin, gerek sorunların çözümünde, gerekse yönetimde kalitenin artırılmasında önemli yeri vardır. Bu kapsamda; yöneticilerinin hesap verme sorumluluğunun açıkça kabul edilmesi, katılımcılığın, kamu kesimi ile toplum arasında diyalogu ve ile işbirliğini besleyecek etkin bir mekanizma olarak desteklenmesi ve yönetim ve karar alma sürecinin her aşamasında belirsizliklerin azaltılması (Çukurçayır-Sipahi, 2002: 60) sağlanabilecektir.

Genel olarak katılımcılık üç önemli özellik taşıır. Öncelikle bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmalarını sağlar. Böylelikle katılanların psikolojik benlik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları sağlanır.

Ayrıca katılımcılık aracılığıyla yönetici ile çalışan arasında diyalog ve işbirliği mekanizması geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, yani yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulması sağlanır (Eren, 1993: 260). Böylelikle karar verme süreci de etkinleştirilmektedir.

Literatürde yöneticilerin astlarına kararlara katılma fırsatı tanıdığı karar verme biçimine katılımcı karar verme denilmektedir. Benzer şekilde katılımcı karar verme iki veya daha fazla tarafın plan ve politika yaparken veya kararlar verirken birbirlerini etkilemeleri süreci olarak da tanımlanmaktadır. Katılım yoluyla verilecek kararların hangileri olacağı konusunda “kararlara katılacak olan kişileri gelecekte etkileyecek kararlar” olarak belirtmek suretiyle genel çerçeve çizilmiştir.

Katılımcı karar verme ayrıca ast konumundaki çalışanlara sorumluluklarına bağlı olarak daha fazla kontrol ve seçenekler arasında tercih yapma özgürlüğü tanıyan özel bir yetki devridir (Bakan-Büyükbese, 2008: 34). Bu yetki devrini yaparak önemli bir fedakarlığa katlanan yönetici, karar verme sürecine dahil olarak yönetime katılanların güdülenmesi açısından bu durumun gerekli olduğunun bilincindedir. Eğer, yönetsel kararlar icra eden personel, sorunun belirlenmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına iştirak ederlerse bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine ve hem de nihai kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir. Çünkü personel verilen kararın kendi kararı olduğuna içtenlikle inanacak ve uygulamasını da titizlikle yapacaktır (Eren, 1993: 265).

Günümüzde örgütsel başarı, ayrıca gücün ne kadarının çalışanlara aktarılabilmesine bağlıdır. Bu amaçla, karar verme yetkisinin en alt kademedeki çalışanlara kadar aktarılması, hem bu amacı gerçekleştirecek, hem de örgütteki kademe sayısını azaltarak daha esnek olmasını sağlayacaktır (Akçakaya, 2010:155). Bunun yanında katılımcı karar verme örgüte şu katkıları sağlar:

- Örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Verimliliği artırır
- Birden fazla insanın aynı konu üzerinde uzmanlık bilgilerini ve yeteneklerini kullanmalarına imkan sağladığından dolayı alınan kararların kalitesini artırır.
- Görüşlerine başvurulmuş insanların beklentilerini karşılamaya imkan sağladığından ve doğrudan iletişim kurabilmeyi kolaylaştırdığından daha iyi bir örgüt iklimi oluşturulmasını sağlar.

- Kalite, performans ve motivasyonun artışıyla örgüte duyulan güven artar.
- Çalışanlara kararların nasıl verildiğini öğrenme imkanı tanır ve alınan kararlar üzerinde katılım sağlamayanların yaptıkları yorumların etkinliğini azaltır.
- Çalışanların motivasyonlarını, iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artırır.
- Örgütte güven duygusunu geliştirir. İşbirliğini artırır.
- Çalışanların örgütsel değişimi kabul etmelerini kolaylaştırır
- Öğrenme sürecini geliştirir. Örgütsel amaçların daha iyi anlaşılmasını sağlar.
- Kararların başarıyla uygulanması yönünde anlamlı bir sosyal baskı oluşturur.
- Grup kimliği, işbirliği ve koordinasyonun gelişmesini sağlar.
- Ast-üst arasında diyalogu, bilgi alış-verişini artırarak iletişim engellerini ortadan kaldırır ve iletişimi kolaylaştırır.
- Ast-üst arasında işbirliğini artırarak denetimin daha etkin yapılmasını sağlar. Çalışanlarda yüksek karar verme gücüne sahip olmadan dolayı başarılı olma duygusunu geliştirerek kariyer uygulamaları üzerinde olumlu etkiler yaratır ve örgütten ayrılma düşüncelerini azaltır.
- Çalışanların kendilerini etkileyen stratejik ve politik nitelikteki kararların alınmasına katılmalarını sağlayarak kuruluştaki bulunan bütün bireyleri mutlu kılacak demokratik yönetimin oluşmasına olanak tanır.
- Çalışanlara taleplerini dile getirme olanağı sağladığından işi aksatma, yavaşlatma ve grev gibi çalışma barışını bozacak eylemlerde azalmalar olur.
- Çalışanın bilgi, tecrübe ve yeteneklerini yaptıkları işe katabilecekleri ve yaptıkları işin anlamlı olduğunu fark edebilecekleri demokratik çalışma ortamının oluşturulmasını sağlayarak yabancılaşmanın ortadan kaldırılması veya etkisinin azaltılmasına yol açabilir (Bakan-Büyükbese, 2008:37-40).

***Stratejik Kararlar Alabilme:** Daha önce de belirttiğimiz gibi karar verme genellikle bir problemin varlığını bilerek, o problemin değişik çözümlerini bulup, bu çözüm yollarının sonuçlarını ayrı ayrı değerlendirip en uygun olanını, en etkili olanını seçmektir. Sadece bir kimsenin devamlı yaptığı rutin işlerin bir bölümü olarak anlaşılmalıdır. Karar verme, aynı zamanda bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan temel unsurlardandır. Çeşitli alternatifler açısından bir seçim yapmayı gerekli kılan örgütsel yapıda karar verme, örgütsel amacı saptama ile başlayan karmaşık bir sürecin parçasıdır. Bu süreç fiili olarak örgütsel amaç saptanması ile başlar ve sonunda bir tür çözüm bulma, uygulama/hareket, kontrol veya geri besleme faaliyetleri ile biter (Ofluoğlu-Büyükyılmaz-Koltan, 2006: 113).

Örgütlerde yapı, strateji ve tüm karar verme süreçlerini etkileyen ve yönlendiren örgütsel hastalıkların analiz edilmesi örgüt açısından önemli yararlar sağlar. İlk olarak işlevsizliklerin teşhisi çalışanların neden çeşitli davranışları sürdürerek bazı davranış kalıpları sergilediğinin anlaşılmasını sağlar. Nevrozun ne güçlükte olabileceğinin anlaşılması, çalışanların sağlığıyla ilgili yapısal müdahale stratejilerinin oluşturulabilmesi açısından önemlidir (Kesken, 2008: 461).

Bir çok durumda karar vericiler karar vermek için çeşitli bilgilere ihtiyaç duyarlar. Ancak bu bilgilerden hareketle kararlarını oluştururken, kararların hangi oranda kabulleneceğini düşünmezler. Yani yöneticilerin bu süreçteki olumsuz konumları, karar verirken kararın etkilerini çok fazla düşünmemelelerinden kaynaklanır (Thomas, 2011: 1). Karar vericiler bu nedenle çoğu zaman bu karar verme sürecinin önemini göz ardı ederler. Etkin karar verme süreci; çevresel koşulların incelenmesi, karar vermeden önce tüm olasılıkların gözden geçirilerek uygulanabilecek yöntemlerin belirlenmesi ve sonuca ulaşabilme için hangi yolun uygulanacağına belirlenmesi şeklinde gerçekleşir.

Bu süreçte stratejik karar vermenin geçerli olabilmesi için öncelikle karar verecek olan kişinin kuruluşu veya içinde bulunulan sektör ile ilgili olarak yapılabilecek farklı düzeylerdeki analizleri belirlemesi gerekir. Daha sonra sürekli ve geçici analizler yapılarak bu analizlerle bağlantılı olaylar ayrıntılı olarak incelenmelidir. Ardından olayların kendi karmaşık doğasında incelenmesi ve olağanüstü durumları ve marjinal değişimleri görebilmek için de yeni teorilerin geliştirilmesi gerekir. Son olarak da, geliştirilen teorilerin gerçek durumları değil de, olağanüstü durumları temsil ettiği her zaman bilinmelidir (Ofluoğlu-Büyükyılmaz-Koltan, 2006: 113). Bunun yanında karar verme sürecinde kuruluşlarca alınan kararların merkezinde bireylerin tercihlerini yer aldığı da unutulmamalıdır. Çünkü uygulamada karar alma sürecinin tarafları fayda maksimizasyonu çerçevesinde hareket etmektedirler (Akçagündüz, 2010:3 0).

Bu hususlara dikkat ederek gerekli stratejilerin geliştirilmesiyle verilecek kararlar, etkin örgüt yönetiminin kurulmasında önemli paya sahip olacaktır. Stratejilerin eşlik ettiği karar verme süreci, örgüte rasyonalite getireceğinden yönetişimin gerekli gördüğü hesap verme sisteminin de kurulması kolaylaşacaktır.

***Bütüncül Yaklaşım Geliştirebilme:** Yönetişim hesap verme mekanizmasının kurulabilmesi için stratejik kararlara büyük önem verirken, karar verme sürecinin analizini ve ayrıntılı işleyişini ortaya koyabilen bütüncül yaklaşımı öngörmektedir.

Karar verme sürecine bütüncül yaklaşım geliştirebilmek için planlama ve kontrol sürecine ve bunların bir sonucu olarak stratejik planlama, yönetsel kontrol ve işlemsel kontrole büyük önem verilir:

-Stratejik Plânlama: Kuruluşun dış çevresinin değerlendirilmesi, kuruluş amaçlarının belirlenmesi ve stratejilerinin oluşturulması sürecidir. Bu aşamada çok karmaşık nitelendirilen stratejik kararlar üst yönetim tarafından alınır. Ancak bu nedenle yapısal olmayan karar problemleri olarak tanımlanırlar.

-Yönetsel Kontrol: Kuruluşun stratejik düzeyde belirlenen amaçlarına ulaşılması ve stratejilerin uygulanması sürecidir. Bir başka ifadeyle yönetsel kontrol, stratejilerin uygulanması için gerekli kaynakların sağlanması ve bu kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ile ilgilidir. Bu nedenle yönetsel kontrol, kuruluşun değişik birimlerinde kaynakların dağılımı ile ilgilendiğinden taktik planlamayı tamamlayıcı bir süreç olarak tanımlanır. Bu alanda kullanılan karar modelleri stratejik planlamaya göre daha yapısal nitelik taşır.

-İşlemsel Kontrol: Yönetsel kontrol sürecinde belirlenen programların uygulanma sürecidir. Stratejik plânlama ve kontrol düzeyinde alınan kararların uygulanması için gerekli faaliyetlerinin yürütülmesiyle ilgilidirler (Tekin, 2009: 26).

Stratejik karar verme sürecinde planlama ve kontrol süreçlerinden beklenen faydaların sağlanabilmesi için, karar verme sürecine bütüncül bir bakış açısı geliştirmek gerekmektedir. Bunu yaparken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Sorunu farkına varma: İyi bir karar, kararın verilmesini gerektiren etmenlerin bilinçli ve kapsamlı bir şekilde bilinmesini gerektirmektedir. Geçmişte alınmış kararlar ve gerçekleştirilmiş eylemler önemli bir veri kaynağı konumundadır.
- Sorunu saptama ve tanımlama: Sorunun saptanıp tanımlanması aşamasında olumsuzluklara neden olan gerçek sorun ve sorunun kökeninde yatan neden ortaya konulmaya çalışılmalıdır. Gerçek sorunun tanımlamada güçlüklerle karşılaşılacak yöneticiler, çoğu kez hata yapma eğilimindedirler.
- Seçenekleri bulma ve değerlendirme: Sorunu ortadan kaldırmaya yönelik olarak mevcut seçeneklerin bulunması ve seçeneklerin olası sonuçlarının değerlendirmeye tabi tutulması yöneticinin mümkün olduğunca rasyonel ve sistematik davranmasını gerektirmektedir (Gürüz-Gürel, 2006: 326). Bu adım, her bir bilginin elde edildiği ve üzerinde bütün olarak düşünüldüğü adımdır. Bu çalışmaların yapılmasıyla, bireysel ve genel alanda nerede durulduğuna ilişkin değerlendirmeler yapılabilir.

- Problemi inceleme: Problem ve kararlar ilgili olasılıkların tümü üzerinde düşünülürken, bu adım karar vermenin başlangıç etkinliği olarak ortaya çıkmaktadır. Karar vermeden önce bütün seçeneklerin incelenmesi ve değerlendirilmesi zorunludur.
- Bilgiyi değerlendirme: Seçeneklerin tümü üzerinde dikkatli bir şekilde düşünülmesi ve bunların kararlarla nasıl ilgili oldukları ortaya konulmalıdır.
- Hareket için bir plan seçme: Bu adımda belirlenen seçenekler arasından uygun olanı seçilir. Bununla birlikte bu adımda daha önce toplanan bilgiler uygun olanlarla da değiştirilebilir.
- Planı gözden geçirme ve açıklığa kavuşturma: Bu adımda planlar ve seçim üzerinde periyodik olarak denemeler yapılır. Mümkün olan en iyi zamanda kararın verilip verilmediği kontrol edilmelidir. Yeni deneyimlere ve bilgilere bağlı olarak kararlar tekrar gözden geçirilmelidir (Yılmaz-Talas, 2010: 202).
- En uygun seçeneği belirleme: Tüm tercihlerin sıralanarak akla ve mantığa en uygun olanın seçildiği bu aşama oldukça kritik bir niteliğe sahiptir. Örgüt için en iyi sonucu almak isteyen yönetici, bireysel tatmini de ön planda tutmaktadır. Çünkü karar verme, her şeyden önce aklana dayanan bir süreçtir. Zaman, tecrübe, bilgi, ön sezgi yeteneği, bireysel ya da örgütsel değerler karar verme sürecinin işleyişini de belirleyici rol oynayabilmektedir.
- Uygulama: Bir kararın etkili olabilmesi bir eylemle sonuçlanması ile olanaklıdır. Özünde eylem odaklı bir süreç olan karar süreci, uygulama aşaması ile son bulmaktadır. Bu aşamada sürecin başarısı açısından, alınan tüm kararların ilgili taraflara bildirilmesine ve gerekli denetimlerin gerçekleştirilmesine özen gösterilmesi gerekmektedir (Gürüz-Gürel, 2006: 328).

Karar vericiler karar verme sürecini bu şekilde ayrıntılandırırken, ayrıntılar arasında boğulmayıp, sorunlara üst vizyonla bakmayı da öğrenmelidirler. Bunun için de sosyoloji ve psikolojiden matematiğe kadar çeşitli alanlarda daha fazla bilgi sahibi olmaları (Dale, 1999: 138) gerekmektedir.

Karar vericiler bu süreçte bilgi teknolojilerinden de yararlanmalıdırlar. Bilgi teknolojileri karar alma işlevini bir bütün olarak; daraltarak, genişleterek ya da diğer sistemlere bağlayarak ve bu fonksiyonu oluşturan alt sistem unsurlarına yönelik olarak da, karar almada yapılması gereken araştırmaların hızını artırmak, seçim işini programlara bırakmak ve değerlendirmede kullanılan teknikleri değiştirmek suretiyle etkilemektedir. Bu iki yoldan hangisi olursa olsun, bilgi teknolojileri karar almayı genel olarak insan gücünün tekelinden alarak bilgi teknolojileri destekli karar sistemlerine aktarmaktadır (İraz, 2011: 415). Karar destek sistemleri, karar vericilere raporların yanı sıra karar sürecinde de danışmanlık hizmeti vermektedir. Bu sistemlerde teknoloji yöneti-

ciye karar desteği sağlamakta ancak bu durum yönetimin yargısının yerini almamaktadır. Yönetici, sorunun boyutlarını kavramada hem kendi yargısını kullanmakta hem de sistemin sunduğu analiz ve bilgi üretme yeteneğinden yararlanmaktadır (Kıngır-Deniz, 2006: 285). Karar verme sürecinde yukarıda belirtilen adımlardan oluşan bütüncül bir yaklaşım geliştiren getiren yöneticiler, süreci daha iyi analiz edebilmek için analitik hiyerarşi yöntemi gibi çok kriterli karar verme yöntemleri de uygulayabilmektedirler.

Analitik hiyerarşi, gruplara ve bireylere, karar verme sürecindeki nitel ve nicel faktörleri birleştirme olanağı veren güçlü ve kolay anlaşılır bir yöntemdir. Burada her sorun için; amaç, kriter, olası alt kriter seviyeleri ve seçeneklerden oluşan bir hiyerarşi modeli kullanılmaktadır. Bu yöntemle kararlarla ilgili öğelerin bir üst seviyedeki öğeye göre yapılan ikili karşılaştırma yargılarından öncelikler elde edilebilmektedir (İKA, 2010: 10). Bu şekilde kriterler için stratejiler belirlenmekte, kriterlerin duyarlılık analizi ve kararların tutarlı olup olmadığı gösteren tutarlılık analizleri yapılabilmektedir.

***Etkili Karar Verme:** Karar verme sürecini değerlendirme açısından rasyonalite temel bir öneme sahiptir. Karar verebilmek için seçenekler arasından seçim yapılırken, bu tercihin nasıl yapılacağı ve yapılan seçimin rasyonel olup olmayacağı önemlidir. Bu konuda karar verme teorisyenlerinin bir kısmı karar alıcının rasyonel davranacağını kabul ederek, rasyonel bir karar vericinin seçenekler arasından en iyi olanı, yani en fazla faydayı sağlayacak olanı seçeceğini varsaymaktadırlar. Karar alırken, tüm var olan seçenekler araştırılmakta, her birinin gerçek değeri ölçülmekte, olasılıklar saptanmakta ve karar verici olay için en uygun tercihi yapmaktadır. Uygulamada kararların rasyonelliğinde mutlak bir rasyonellik yerine, sadece görünen mevcut seçenekler arasından en çok fayda sağlayacak olanın seçilmesi söz konusu olmalıdır. Mevcut olan seçeneklerin yeterliliğinin subjektif özelliği, yani sınırlı seçenekler arasından karar almak zorunda olunması nedeniyle objektif rasyonaliteden çok subjektif rasyonalite ön plana çıkmaktadır (Aksu, 2004: 13).

Bu durumda karar vericiler karar verme sürecindeki hata payını düşürmek için çaba harcamalı, geçmişin hatalarını giderecek şekilde karar alma sürecinde stratejiler geliştirmelidirler. Geçmişte yapılan hataların tekrarlanabileceği korkusu ise, gelecekte alınacak kararların isabet oranını tehlikeye düşürebileceği de dikkatlerden kaçırılmamalıdır (Dubois, 2011: 2). Bu durumda tecrübelerden yararlanmak temel ilke olmalı ancak bunu korku politikası haline getirmemek gerekmektedir.

Esasında etkili karar verebilmek için, karar verme sürecinin nasıl oluştuğunu ve hangi evrelerden geçilerek karara ulaşıldığını bilmek gereklidir. Karar süreci aslında bir fikir meydana getirme, yani idrak ve yargılama sü-

recidir ve bu niteliğiyle de psikolojik yöne sahiptir. Ancak, etkin ve verimli bir davranış biçimi seçebilmek için gerekli araştırmaları yapmak ve bilgileri toplamakta gereklidir.

Örgütlerde, insan davranışlarını etkilemenin ve ussal davranışın anahtarı karar vermedir. Örgüt içinde alınan kararın doğru ve etkili olabilmesi için de bazı koşullar yerine getirilmelidir (Tekin, 2009: 12):

- Kararların tartışma sonucunda alınması gerekir.
- Yöneticinin bu tartışmada bireysel düşüncesini belirtmesi gerekir.
- Tartışma probleme yönelik yapılmalıdır.
- Tartışmaya kararın etkilediği kişilerin tam olarak katılması gerekir.
- Alınan kararların benimsenebilirliğinin yüksek olması gerekir.
- Problemlerin çözümünde seçenekler için yeterli bilgi bulunmalıdır.
- Büyük bir karar verme durumu ile karşılaşıldığında kararın küçük kararlara bölünerek alınmasına çalışılmalıdır.
- Seçeneklerin uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek yarar ve zararlar iyi bilinmeli ve uygulayıcılara gösterilmelidir.
- Çözüme yönelik karar seçenekleri arasında uygulamanın kolaylığı ve zorluğu bakımından belirgin ayrımlıklar bulunmalıdır.
- Uygulanamayan kararların hiçbir değeri olmaz. Alınan karar zaman geçirmeden uygulamaya konmalıdır.
- Karar vermek yönetimin teknik bir alanı gibi görülse de oluşumu ve etkisi itibariyle sosyal bir süreç olduğu gözlerden kaçırılmamalıdır.
- Verilecek etkili karar, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- Etkili bir karar, sorunu çözücü, rahatsızlık veren etkenleri ortadan kaldırıcı ve beklenen sonuçlara götürücü nitelikte olmalıdır.
- Etkili bir karar rasyonel, hızlı, zamanlı ve mevzuata uygun olmalıdır.
- Etkili bir karar açık, kesin ve kolaylıkla anlaşılabilen nitelikte olmalıdır.

***Etik Karar Verme:** Daha önce de belirttiğimiz gibi karar vermek alternatifler arasından seçim yapma işlemidir. Ancak bu seçimin etik çerçeveler içerisinde olması her zaman mümkün olmayabilir. Bu bağlamda her karar etik sonuçlara neden olamayacaktır. Dolayısıyla bir karar vermek için etik algısına önem verilmesi gerekmektedir. Son yıllarda yeni kamu yönetimi ve yönetişimin etkisiyle önemi artan etik yönetim, karar verme sürecinin de etik olması yönünde baskı altına almıştır.

Esasında etik karar vermenin odak noktasında etik algılama yer almaktadır. Konu veya davranışın etik önemini dikkate almayan birisi, etik karar verme süreciyle ilgilenmeyecektir. Fakat bunun yerine o kişi etik sorgulanabilir kararları değerlendirmek için ekonomik oranlar gibi diğer kriterleri kullanabilecektir. Bu nedenle karar sürecinde etik algıyı sağlayan etik kodlar her zaman ön planda tutulmalıdır.

Etik karar verme sürecinin unsurları kuruluş işlemlerinde yasal içerik, liderlerin hikayeleri, şeffaflık, gücün sınırı, kodların uygulanması ve uzun süreli amaçlardaki maliyetlerdir. Etik karar verme yasal içerikle başlamalı ve yasal niyetle uygulanmalıdır. Bununla birlikte, kuruluş yöneticisinin etiği, işletme sürecine ve kültürüne uyumlaştırabilmesi gerekir. Etiğin kuruluş bünyesine adapte edilmesi politikaların şeffaflığını sağlayacaktır. Ayrıca hileli kararların alınmasını önleyerek ekonomik gücün kullanımını sınırlandıracaktır. Kararlar daha sonra uzun süreli maliyetlerin hesaplanmasında uygunluk ve alternatif eylemlerin yararlarını sağlayan etik kodların referansı ile verilecektir.

Çalışma ortamının durumu, yapılması gereken görev, grubun emsalleri, liderlik tarzı ve geçmiş deneyimler yönetimlerin etik kararını etkileyen temel faktörlerdir. Etik kararların tarihsel geçmişi bu yöndeki eğilimleri etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, kuruluşun kültüründe etik karar verme davranışı ne kadar benimsenirse, etik karar vermenin de o kadar başarılı olacağı söylenebilir. Ayrıca geçmişin geleceği yansıtacağı anlayışından hareketle kuruluşteki anlayışın dahi daha sonra verilecek etik kararları etkileyeceği düşünülebilir. Kuruluş felsefelerine entegre edilen etik kodlar karar vermede her zaman önemlidir (Bektaş-Köseoğlu, 2007: 102-105). Tabi ki burada karar vericilerin etik kodlara ne derece uyduğu ya da karar verirken buna nasıl dikkat ettikleri de önemlidir. Ancak yönetişimin getirdiği değişim sürecinde saydam ve hesap verebilir olmak zorunda olan karar vericiler, artık etik karar vermeyi de bir zorunluluk olarak hissetmeye başlamışlardır.

SONUÇ

Çalışmamızda ayrıntılı bir şekilde incelediğimiz gibi yönetim bir ilişki ağındaki farklı çıkarları çelişebilen, bir birine göre belli ölçüde bağımsız olan aktörlerin, birlikte gerçekleştirdikleri bir yönlendirmedir. Bu bağlamda toplumdaki karşı güçlerin varlığından yararlanarak, kararlılığın sağlanmasında uzun süredir kullanılan bir yaklaşımdır (Tekeli, 1996: 52). Bu süreçte hiyerarşide üst kademede olanın, tek yönlü kararlarıyla yönetilme yerine, otonom çok sayıda aktörün kendi aralarında karşılıklı etkileşimleriyle oluşan yönetişim, aktörlerin kendi aralarında uyumu ve koordinasyonu ile sağlanmaktadır.

Yönetim sürecinde hükümetin rolünü azaltarak, hükümet dışı kişi ve kuruluşların katılımına ağırlık veren yönetişim modeli, bu niteliği ile yönetme

mekanizmasını belli bir ölçüde özelleştirmiş olmaktadır (Yüksel, 2000: 158). Ancak devlet tamamen zayıf ve kudretsiz olarak ele alınmamakta, her ne kadar doğrudan kontrol ve yönlendirme kapasitesinde azalma olsa da, etkileme kapasitesi her zaman varlığını korumaktadır (Peters-Pierre, 1998: 224).

Pasif bireylerden oluşan bir toplum yerine, eylemde bulunma kapasitesine sahip bireylerden oluşan bir toplum kabulüne geçildiğinde devlete düşen rol de, onlara hizmet üretmekten çok toplumdaki bireyleri güçlendirmek, yetkilendirmek ve yapabilir kılmak olacaktır. Yapabilir kılınan, yaratıcı güçlerini harekete geçirmeleri beklenen bireylerin ya da aktörlerin yönlendirilmesinde uygulanacak yöntem, onları kurallarla bağlamak değil, onların ödevler yüklenmelerini sağlamaktır (Tekeli, 1996: 52). Sanılanın aksine devletle birey arasındaki ilişki himayecilik türündeki bir ilişki değildir. Himayecilik ilişkisinde birey zafiyeti olan, kendisi adına başkasının eylemde bulunmasını beklemekte olan bir kişidir.

Oysa yönetim sisteminde eylemde bulunma kapasitesine sahip bireylerin ya da aktörlerin varlığı öngörülmektedir. Yönetişime yapılan eleştiriler arasında, bu süreçte görülen himayeci anlayışı nasıl kıracağı hususunda belirgin açıklamaların yapılmaması da yer almaktadır.

Günümüzde demokrasinin gelişimine paralel olarak kamu yönetiminin hiyerarşik yönü azalmakta, rasyonellik artmakta ve hızla ağsal ilişkiler haline dönüşmektedir. Bu durum demokrasinin gelişimi açısından önemli bir göstergelere kabul edilmektedir. Kamu çıkarı ile ilgili sorumluluklar değişmekte ve sonuçta kamu yöneticilerinin değerlerine ve faaliyetlerine bağlı olarak yönetimi güçlendirmek için ortamlar hazırlanmaktadır (O'Toole, 1997: 443). Bu durum yöneticilerin yönetim anlayışına uygun karar verme modelleri geliştirmelerini de sağlayacaktır.

Ancak yönetimden yönetişime geçişin kolay ve kısa sürede gerçekleşebilecek bir süreç olmadığı da unutulmamalıdır. Uzun bir toplumsal öğrenme sürecini gerektirmekte ve toplumun örgütlenmesinde sosyal öğrenmeye elverişli yapıların oluşması zorunlu olmaktadır (Tekeli, 1996: 53). Bundan dolayı yönetişimin ancak gelişmiş ve bireyleşmiş batı toplumlarında geçerli olabileceği (Emre, 2002: 304) söylenmektedir. Batı toplumlarında görülen yetki devrine gitmiş hükümetlerce yönetilenlerin karar verme mekanizmalarına dolaysız katılımına olanak verilmesi, sivil toplumun güçlendirilmesi, bu bağlamda, karar alma süreçlerine doğrudan katılımı veya halkın çıkarlarını temsil eden meşru kurumlar aracılığıyla vatandaşların seslerini duyurabilmeleri (HABİTAT II, 2000: 1), yönetişimin başarılı olabilmesi için yerine getirilmesi zorunlu şartlardandır.

Tüm bu eleştirilere karşı yönetişimin başarısını gelecek yıllarda görülecek gelişmeler gösterecektir. Ancak yönetişimin dönüşümü sürecinde; kamusal amaçlar çerçevesinde yönetimle sivil toplum arasındaki ilişkilerde karmaşanın artması, ulusal sorumlulukların; uluslararası kuruluşlar, yerel yönetimler ve yerel kuruluşlar arasındaki ilişkilerin gelişimi paralelinde yeniden belirlenmesi ve mevcut değişime uydurulmasının gerekliliği, bu tür ilişkilerde başarıyı yakalayabilmek için daha fazla kapasiteye ihtiyaç duyulması (Kirlin, 2001: 142) hususlarına dikkat edilmesi durumunda, başarının sağlanmasının kaçınılmaz olacağı değerlendirilmeleri yapılmaktadır.

Doğal olarak yönetişim sürecinde elde edilecek başarı, karar verme sürecindeki etkinlik arayışlarını da şekillendirecektir. Günümüzde yönetişimin ilkeleri olarak kabul edilen; şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, cevap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, etkinlik, eşitlik ve stratejik vizyon ile ilgili uygulamalar karar verme sürecini doğrudan etkilemeye başlamıştır. Özellikle şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık ve cevap verebilirlik ilkeleri karar verme anlayışını değiştirdiği gibi süreci de baştan aşağı yeniden yapılandırmaya başlamıştır. Artık karar vericiler kararlarını verirken bu hususlara duyar-sız kalamamaktadırlar.

Ancak burada unutulmaması gereken husus, karar verme sürecindeki bu değişime karar vericinin uyabilmesi için kararın önemini kavramış ve ona inanmış olması gerekmektedir. Bu bilinçte olmayan bir karar vericinin, vereceği kararların sonuçlarının ne olacağını, toplumu nasıl etkileyeceğini ve kararın yönetişim anlayışı ile uyumunu dikkate alması beklenemez.

Çalışmamızı kararın önemini vurgulayan özlü bir söz ile bitirelim: “*Acele karar vermeyin. Hayatın küçük bir dilimine bakıp tamamı hakkında karar vermekten kaçının. Karar; aklın durması halidir. Karar verdiniz mi, akıl düşünmeyi, dolayısıyla gelişmeyi durdurur. Buna rağmen akıl, insanı daima karara zorlar. Çünkü gelişme halinde olmak tehlikelidir ve insanı huzursuz yapar. Oysa gezi asla sona ermez. Bir yol biterken yenisi başlar. Bir kapı kapanırken başkası açılır. Bir hedefe ulaşırsınız ve daha yüksek bir hedefin hemen oracıkta olduğunu görürsünüz*», Lao Tzu.

KAYNAKÇA

Akcagündüz, E. (2010). “Kamu Tercih Teorisi ve Türkiye Üzerine Olan Etkisi Üzerine Bir İnceleme”, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2.

Akçakaya, M. (Bahar 2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, S.25.

Aksu, M. (2004). Türk Dış Politikası Karar Alma Mekanizmasının İşleyişi, 2. Körfez Krizi Örneği (2003), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ, SBE, Isparta.

Bakan İ. ve Büyükbese T. (2008). “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım

- Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Der.*, C.13, S.1.
- Bayri, O. (2003).** “Kamu Yönetimin ve Örgütlenmesine Sistemsel Bir Yaklaşım”, *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Ed. M. Acar-H.Özgür, Nobel, Ankara.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu M.A. (2007).** “Etik Kodlarının Yönetimsel Karar Alma Sürecine Etkileri Ve Bir Model Önerisi”, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, Nisan.
- Bozeman, B. ve Pandey S. K. (2003).** “Public Management Decision-Making: Technical vs. Political Decisions”, The National Public Management Research Conference, Georgetown University, Washington, D.C., October 9-11.
- Bozkurt, Ö., Ergun T. ve Sezen S. (1998).** *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE, Ankara.
- Cope, S., Leishman F. ve Storie P. (1997).** “Globalization, New Public Management And The Enabling State”, *International Journal Of Public Sector Management*, Volume 10, Issue 6.
- Çukurçayır, M. Akif ve Sipahi E. B. (2002).** “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”, *Sayıştay Dergisi*, S.50-51.
- Dale, E. (1999).** *Yönetim Teorileri, Geçmiş ve Gelecek*, Çev. O.Akınhay, Öteki Yay., Ankara.
- Dubois, N. (20.02.2011).** Kinds of Priorities in Decision Making for Public Management, http://www.ehow.com/list_6859997_kinds-decision-making-public-management.html.
- Dunsire, A. (1995).** “Administrative Theory in the 1980’s: A Viewpoint”, *Public Administration*, Vol.73.
- Emre, C. (2002).** “Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı ve Mülki İdare Amirliğinin Geleceği”, *İyi Yönetim Arayışında Türkiye’de Mülki İdarenin Geleceği*, Cahit Emre (Ed.), TİAV, Ankara.
- EREN, E. (1993).** *Yönetim Psikolojisi*, Dördüncü Baskı, Beta, İstanbul.
- EREN, E. (2001).** *Yönetim ve Organizasyon*, Beşinci Baskı, Beta, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2000).** *Kamu Yönetimi*, İstanbul.
- Fırat, Necla Ş. (2006).** “Pozitivist Yaklaşımın Eğitim Yönetimi Alanına Yansımaları, Alana Getirdiği Katkı ve Sınırlılıklar”, *Dokuz Eylül Üni. Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.20.
- Gürüz, D. ve Gürel E. (2006).** *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yay, Ankara.
- HABİTAT II; İstanbul+5 Ülke Raporu, (2000).** Yönetişim Alt Bölümü, İstanbul.
- Işık, H. M. (10.03.2011).** “Yasama Erkinde Karar Verme Süreci”, www.dicle.edu.tr/bolum/hukukdergi/2003-2004/11-70.
- İKA (İstanbul Kalkınma Ajansı), (21 Eylül 2010).** Karar Konferansı Sonuç Raporu, WOW Kongre Merkezi, İstanbul.
- İraz, R. (20.02.2011).** “Organizasyonlarda Karar Verme Ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü”, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr.
- Kaplan, E. (20.03.2011).** “Kamu Tercih Teorisinde Karar Alma Süreci ve Bu Süreci Etkileyen Aktörler”, <http://www.akademiktisat.net/calisma/kamuyonetim/kamutercih.htm>.

- Kesken J. ve İlic D. (2008).** “Yönetimin İrrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları Ve Analizi”, *Ege Akademik Bakış (Academic Review)*, C.8, S.2.
- Kıngır, S. ve Deniz M. (2006).** “Yönetim Kararlarını Destekleyici Bir Araç Olarak Yönetim Bilgi Sistemleri”, *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Ed.Ş.Şimşek-S.Kırgır, Nobel Yay., Ankara.
- Kırlın, John J. (2001).** “Big Questions For A Significant Public Administration”, *Public Administration Review*, Vol. 61, Issue 2.
- Koç, U. (2009).** “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.11, S.1.
- O’Toole, Jr. L. (1997).** “The implications for democracy in a networked bureaucratic world”, *Journal of PA Research & Theory*, Vol. 7/3.
- Ofluoğlu, G., Büyükyılmaz Ozan ve Koltan S. (2006).** “İnsan Kaynağı Seçiminde Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri: Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı”, *Kamu İş*, C.9, S.1.
- Osborne, D. ve Gaebler T. (1992).** *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Penguin Books, USA.
- Peters, B. G. ve Pierre J. (1998).** “Governance without government? Rethinking Public Administration”, *Journal of PA Research&Theory*, Vol.8, Issue 2.
- Stoker, G. (1998).** “Governance As Theory: Five Positions”, *International Social Science Journal*, Vol.50, Issue 1.
- Şaylan, G. (2000).** “Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler”, *Amme İdaresi Dergisi*, Vol.33, Issue 2.
- Tekeli, İ. (1996).** “Yönetim Kavramı Yanısıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine”, *Sosyal Demokrat Değişim*, Vol.3.
- Tekin, İ. (2009).** İşletmelerin Karar Verme Düzeylerinde Stratejik Planlamanın Yeri ve Ticari Bankalarda Uygulanırlığı Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Tekin, Ö. A. ve V. Ehtiyar V. R. (2010).** “Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, *JOY, Journal of Yasar University*, C.20, S.5.
- Thomas, J. C. (20.02.2011).** “Involving the Public and Other Stakeholders in Public Management: A Practical Theory with Case Applications”, <http://icma.org/en/Article/100033>.
- Wills, J. (1995).** “Community Alliances and The New Governance”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol.54, Issue 3.
- Yılmaz, Malik ve TALAS M. (2010).** “Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci”, *Journal of World of Turks, ZfWT* Vol. 2, No. 1.
- Yılmaz, O. (2001).** *Kamu Yönetimi Reformu*, DPT Yay., Ankara.
- Yılmaz, B. (17.03.2011).** “Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım”, www.sigmacenter.com.
- Yüksel, M. Yönetişim Kavramı Üzerine”,** *Ankara Barosu Dergisi*, C.58, S.3.