

KARAR VE KARAR VERME SÜRECİ

Ümran COŞKUN

Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Bölümü.

Coşkun, Ümran. “Karar ve Karar Verme Süreci”. ulakbilge, 53 (2020 Ekim): s. 1181–1191. doi: 10.7816/ulakbilge-08-53-08

ÖZ

İnsanlar günlük hayat içerisinde birçok sorunla karşı karşıya gelmektedir. Karşılaşılan sorunların çözümünde kazı karar verme stratejilerinden yararlanmaktadır. Benzer şekilde örgütler de varlıklarını sürdürme noktasında bazı konularda etkin ve verimli karar vermek için bazı karar verme stratejilerinden faydalanmaktadır. Gerek bireysel gerekse de örgütsel açıdan verilen kararların etkili ve doğru kararlar olması için karar vericilerin karar verme süreçleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Karar verme süreçleri karar vermenin önemli bir aşamasını meydana getirdiği için son yıllarda karar verme süreçleri üzerine yapılan araştırmaların arttığı görülmektedir. Yapılan bu araştırmada da karar verme süreçlerine ilişkin olarak literatürde yer alan bilgilerin derlenmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karar, karar verme, karar verme süreçleri

Makale Bilgisi:

Geliş: 30 Temmuz 2020

Düzeltilme: 17 Eylül 2020

Kabul: 1 Ekim 2020

Giriş

Bireylerin hayatlarını sürdürebilmeleri için karar verme olgusu gerekli bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Kıral, 2015: 73). Kişinin almış olduğu yeni bir iş teklifini değerlendirmesi, bir araba ya da ev alma gibi kararları almadan evvel bu kararların neticesinin daha öncesinde değerlendirmeleri oldukça tabii bir durumdur. Bireylerin genel olarak bu gibi konularda izledikleri yöntem ve karar alırken yaralandıkları fikirleri, aldıkları kararlardan bekledikleri fayda doğrultusunda şekil almaktadır. Kimi zaman da insanların aldıkları kararlar gerek kendilerini gerekse çevrelerinde yer alan insanları etkilemektedir. Özellikle örgütsel yapı bağlamında yöneticilerin aldıkları kararlar bu grupta değerlendirilmektedir (Evren ve Ülengin, 1992:1).

Karar verme süreci “Örgütsel yapı bağlamında yönetici kesimin organizasyon içerisinde yaşanan sorunları çözmek için yaptıkları karar vermeye ilişkin eylem ve işlemler” olarak nitelendirilmektedir (Temur, 2012: 32). Karar verme süreci hem bireysel hem de örgütsel olarak oldukça stratejik bir öneme sahiptir. Nitekim karar alma sürecinde karar verecek olan kişilerin doğru adımlar atmaları, karar verme sürecini doğru yönetmeleri ve karar verme fiilinin başarılı olması alınan kararın doğruluk düzeyini artırmaktadır (Çavuş, 2008: 4).

Karar vermeye ilişkin yapılan bilimsel araştırmaların büyük bir bölümünü, kavrama ve stratejik problem çözme teorileri oluşturmaktadır. Karar vermenin; aile içerisinde ne şekilde ele alındığı, mesleki rehberlik dalında mesleki olgunlukla ilişkisi, çeşitli gelişim evrelerinde ortaya koyulan nitelikler ve kültürlerarası çalışmalarda da gruplar arası farklılaşp farklılaşmadığı dikkat çeken araştırma konuları kapsamındadır (Taşdelen, 2001: 42). Bunun yanında son yıllarda gerek bireysel gerekse de örgütsel açıdan karar verme süreci üzerine yapılan araştırmalarda artış meydana geldiği görülmektedir. Bunun temelinde karar verme süreçlerinin gerek bireysel gerekse de örgütsel açıdan doğru ve etkin kararlar vermeye katkı sağlamasının yattığı düşünülmektedir. Yapılan bu çalışmada da karar verme sürecine ilişkin kuramsal bilgiler verilmesi amaçlanmıştır.

Karar Verme Kavramı

Kavramsal olarak karar verme yaşadığımız dönemde kuramsal olarak yönetim biliminin pratikte ise yönetsel süreçlerin en dikkat çeken unsurlarından biri şeklinde ele alınmaktadır (Tozlu, 2016: 27). Yönetim bilimlerinde yönetsel süreçlerin iyi bir biçimde yürütülmesi etkili karar verme ile mümkündür. Etkili bir karar verme için öncelikli olarak karar verme kavramının tanımlanması gerekmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar değerlendirildiği zaman karar verme üzerine birçok tanım yapıldığı görülmektedir.

En basit tanımı ile karar verme; sunulan alternatifler arasından en uygun olanın tercih edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3394). Aktaş (2016: 21) kavram olarak karar vermeyi “Bir hedefe ulaşılabilmesi için var olan koşul ve fırsatlar doğrultusunda mümkün olabilecek farklı muhtemel faaliyet planları arasından en uygun olanın tercih edilmesi” olarak açıklamıştır. Koçoğlu (2010:36) karar verme kavramını “karşı karşıya kalınan durumlarla alakalı olarak istenilen sonuçları elde edebilmek için rehberlik sağlayacak bilgilerin elde edilmesi, bu bilgiler doğrultusunda mantıklı, bilimsel ve sistematik bir akıl yürütme ile alternatifler oluşturup bunların içerisinde en uygun olanının tercih edilerek pratiğe aktarılmasıdır” şeklinde tanımlamıştır.

Karar verme kavramı ile yakından ilişkili bazı tanımlar bulunmaktadır. Literatürde karar verme ile yakından ilişkili olan tanımlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

Kararın bölümleri: Karar verme olgusunun temelde üç bölümü mevcuttur. Bunlar sırayla bilgi, işlem ve seçim boyutlarıdır. İnsanların karar verebilmek adına kesinlikle bilgilerini devamlı olarak güncellemeleri ve var olan bilgilerini gözden geçirmeleri gerekir (Gacar, 2011: 10).

Karar verme süreci: Örgütsel yapı kapsamında yöneticilerin organizasyon dahilinde rastlanan problemleri çözmek için ortaya koydukları karar vermeye yönelik işlem ve eylemlerdir.

Karar verme tekniği: Karar verme evrelerinin düzgün bir şekilde sürdürülmesini sağlayan, bu sürecin kapsamına gireceği yöntemin detaylarını ortaya koyan olgulardır.

Karar verme ölçütleri: Verilmiş olan bir kararın irdelenmesi için belirlenen yön vericiler veya kriterlerdir.

Karar verme becerisi: Bireylerin görgü, tecrübe, bilgi ve becerilerini sorunların çözümünde etkili bir şekilde kullanabilme yetileridir.

Karar verme hakkı: Yönetim sınırları kapsamında kimliğini bulan yetki hakkının bir kısmıdır. İlgili yöneticinin örgüt bağlamındaki pozisyonuna, o pozisyonda söz konusu olan yetki ve sorumluluk sınırına bağlıdır (Temur, 2012:32).

Karar Verme Türleri

Literatürde araştırmacıların karar verme türlerini farklı biçimlerde sınıflandırdığı görülmektedir. Folino, karar verme türlerini aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır;

Günlük kararlar: İnsanların gündelik yaşamda almış oldukları basit kararlardır. Söz gelimi; bireyin o gün hangi gömleği giyeceği, öğle yemeğini nerede yiyeceği ya da işe nasıl gideceğine ilişkin aldıkları kararlar gündelik kararlardır.

Daha önemli kararlar: Bu kararlar gündelik basit kararların tersine bireyler yönünden oldukça önemli kararlardır. Söz gelimi; bireyin hangi bilgisayar sistemini ya da hangi bilgisayarı alacağı, herhangi bir seçim sürecinde hangi adayı destekleyeceğine ilişkin alacakları kararlar önem düzeyi yüksek kararlar bakımında yer almaktadır.

Kritik öneme sahip olan kararlar: Bireyin belirleyeceği strateji, satın alacağı ev ya da şirket olarak hangi ürünü geliştireceklerine ilişkin almış oldukları kararlar bu grup kapsamında yer almaktadır (Folino, 2003:1).

Tekin, alınan kararları sürelerine göre bir takım sınıflara ayırmıştır. Bu kapsamda süreleri bakımından kararlar kısa, orta ve uzun dönemli olmak üzere üç ayrı sınıfa ayrılmıştır.

Kısa dönemli kararlar: Genellikle uygulanma süresi bir yıldan az olan kısa vadeli kararlar olarak isimlendirilmektedirler.

Orta dönemli kararlar: Uygulama süreleri bir yıldan çok olmak koşulu ile beş yıl içinde uygulanması tamamlanan kararlar orta vadeli kararlar şeklinde nitelendirilmektedirler.

Uzun dönemli kararlar: Bir kararın uzun vadeli bir karar olabilmesi adına beş yıl ya da daha uzun süre boyunca uygulanmış olması gerekmektedir. Bu tür uygulanma süresi beş yıl ve daha fazla olan kararlar uzun dönemli kararlar şeklinde nitelendirilmektedirler (Tekin, 2009: 48).

Koçoğlu, karar türlerini yapılarına, yönetim düzeylerine ve yönetsel kararlar olarak üç farklı gruba ayırmış, her grup da kendi içerisinde alt başlıklara ayrılmıştır. Yönetsel kararlar programlanmış ve programlanmamış kararlar şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. Bu kararların temel özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

Programlanmış kararlar: Programlanmış kararlar, her zaman yinelenen ve rutinleşmiş kararlardır. Programlanmış kararlar öncelikle nasıl verilmiş ve pratiğe aktarılmışsa ikinci kez yine aynı şekilde uygulanırlar. Programlanmış kararlar özellikle örgütsel yapı kapsamında iç çalışma hedeflerine yönelik olmasının yanı sıra, dışa dönük şekilde de uygulanabilir. Bir firma kapsamında alınan gündelik kararların neredeyse hepsi programlanmış kararlar kapsamına dâhildir. Söz gelimi, çalışanların özlük işleri, alacakları harcırah ya da yollukları gibi konularda alınan kararlarla sürekli sipariş talep eden müşterilere uygulanan ücret tarifeleri, tüketici şikâyetleri gibi konularda alınan kararlar, önceden belirlenen programlanmış kararlardır. Alt birimde yer alan yöneticilerle orta seviyedeki yöneticilerin aldıkları pek çok karar programlanmış kararlardır. Fakat örgüt bünyesinde yer alan üst düzey yöneticilerin aldıkları pek çok karar programlanmış kararlar haricindedir.

Programlanmamış kararlar: Programlanmamış kararlar, bireylerin veya kurumların aldıkları ve genel olarak olağan dışı durumlar adına alınan kararlardan meydana gelmektedir. Programlanmamış kararlar, gene olarak daha önce karşılaşmamış ya da eski zamanlarda çok örneği olmayan problemlerin çözümünde faydalanılan kararlardır. Dolayısıyla insanların alacakları programlanmamış kararlara etki eden pek çok faktör vardır. Bunların başında da çözülecek problemlerin belirlilik oranı yer almaktadır. Şayet çözülecek problemin bütün detayları belirlilik gösteriyorsa problemin çözümüne ilişkin kararlar etkin ve hızla alınacaktır. Ayrıca programlanmış kararların bireyler ve kurumlar açısından nadir şekilde uygulandığı bilinmektedir (Koçoğlu, 2010: 38-39).

Yönetim seviyelerine göre alınan kararlar kurumsal, stratejik ve operasyonel kararlar şeklinde üç gruba ayrılmaktadır. Bu karar türlerinin temel özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

Kurumsal kararlar: Kurumsal anlamda alınan kararlar yeni bir iş dalına girme ya da yeni bir işletme oluşturma konusunda alınan kararlardır. Kurumsal kararların başında yer tercihi, işletme kurma, yatırım ve yönetim gibi işletmenin tamamını ilgilendiren kararlar yer almaktadır. Kurumsal kararlarda genel olarak belirsizlik düzeyi yüksektir.

Stratejik kararlar: Stratejik kararlar genel olarak kurumsal yapı bağlamında verilen çevre analizi, müşteri gereksinimleri, gelişim yolları ve hizmetlerin değerlendirilmesi (zorluklar ve zayıflıklar, tehditler ve fırsatlar) gibi konularda uygulamaya konulan kararlardır. Bunun yanı sıra çalışmaları, değerleri ve vizyonu, yargıları ölçülebilir ve pratik sonuçlara ulaştıran kararlar da stratejik kararlar olarak değerlendirilmektedir. Stratejik kararlar alınırken firmanın kesinlikle bir bütün şeklinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir kurumda uygulanacak olan stratejik kararlar, işletmenin danışmanları, planlama yöneticileri, genel müdür yardımcısı, genel müdür ve yönetim kurulu üyelerince uygulanır. Farklı bir ifadeyle stratejik kararların verilmesi tepe yönetimleri vasıtasıyla gerçekleştirilir.

Operasyonel kararlar: Operasyonel kararlar firmaların genel plan ve hedefleri paralelinde uygulanan kararlardır. Bu kararlar genel olarak kurumların alt birimlerini ilgilendiren kararlardan meydana gelmektedir. Bir başka deyişle operasyonel kararlar bir kısım ya da bölümün kendisi adına ayrılan kaynakların kullanımıyla alakalı verilen kararlardan meydana gelmektedir. Söz gelimi, bir firmanın reklam pazarlama ve üretim programlarına ilişkin vereceği kararlar operasyonel kararlar şeklinde açıklanmaktadır. Operasyonel kararların riskleri olmadığından firmaların bu kararlar adına belirli bir standart politika izlemesi olasıdır (Koçoğlu, 2010: 40).

Yapılarına göre karar şekilleri dört farklı grupta değerlendirilmektedir. Bunlar; ikna sistemine dayalı kararlar, uzlaşmacı veya taviz verici kararlar, parlamenter sisteme dayalı kararlar ve yöneticiye dayalı kararlardır. Bu karar türlerinin temel özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

Yöneticiye dayalı kararlar: Bu kararlar genel olarak kurumsal yapı bağlamında yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Programlanabilir kararlara ilişkin kurallar yöneticinin belirlediği kararın alınması kimi zaman astlara da devredilebilir. Bu durum yöneticilerin güç programlanabilir ve/veya programlanamayan kararlara ilgilenecek zaman bulmalarına katkıda bulunur. Buna karşın programlanamayan kararları tespit etmek güçtür. Bunun yanı sıra bu tip kararların yinelenme ihtimali de düşüktür. Bu kararlar yüksek örgüt seviyesi ile yakından alakalıdır. Yöneticiler tarafından alınan klasik kararlar genel olarak ekonomik yapıya ilişkin alınan kararlardır. Bu kararların alınmasında izlenecek yöntem ve kurallara önceden bellidir. Bir başka deyişle karar verme talimatı hazırır. Yöneticiler de bu yöntem ve kurallara uyum sağlamak durumundadırlar. Özellikle planlama, üretim, stok kontrolü gibi kararlar genel olarak yöneticiye dayalı şekilde gelişen kararlardır.

Parlamenter sisteme dayalı kararlar: Parlamenter sisteme dayanan kararlar tüm grup üyelerinin fikir ve önerileri göz önünde bulundurularak alınan kararlardır. Bu kararların alınmasında kimi zaman oylama da yapılmaktadır. Parlamenter kararların altında bütün üyelerin kararlara dahil olması veya fikirlerini ortaya koyma fikri yer almaktadır. Buna göre kararların verilmesi, kararların demokratik yapısını sergilemektedir. Ayrıca parlamenter sisteme dayalı kararlar yöneticiler ve onlara resmi yönetim birimlerindeki rollere uygun şekilde alınırlar. Yine parlamenter kararları uygulamak için genel olarak yetki hakkı alt birimdeki yöneticilere verilir. Parlamenter yapıda kararlar üst mevkide yer alan kişilerce stratejinin kabul edilmesi, hedeflerin hazırlanması, planların onaylanması süreçlerinde diğer yönetim pozisyonlarında yer alanların fikirleri alınarak kurum birimleri kapsamında bütünlük sağlanmış olur. Kurumsal yapıda üst birim yönetimi, orta birim ve alt birim yönetimlerin bütünlük dahilinde eylemde bulunarak problem çözüme ya da planlar ortaya koyma noktasında beraber hareket etmesi parlamenter düzenin benimsenmesi anlamına gelmektedir.

Uzlaşmacı veya taviz verici kararlar: Uzlaşmacı ya da taviz verici kararlar, çalışma ortamlarında sık sık görülen fikir ayrılıklarında uzlaşma sağlamak için taviz vermek için alınan kararlardan meydana gelmektedir. Yöneticiler, taviz verici kararlarda kendi iddia ettikleri teorilerden taviz vererek karşı yöne eğilimde bulunmak için davranışta bulurlar. Bu uygulama kapsamında her iki fikrin sunucusu taraflar karşılıklı olarak az da olsa bir takım tavizler verirler. Böylelikle aradaki fikir ayrılıklarını ortadan kaldırmaya ve uygun bir bakış açısını karşı tarafa kabul ettirmeye çalışırlar. Söz gelimi, işçi sendikaları işverenden yüksek düzeyde bir ücret artışı istediklerinde, ikili görüşmelerde sendika ve işveren arasında karşılıklı olarak küçük fiyat tavizleri verilmektedir. Böylelikle karşı tarafın da tavizde bulunmasını sağlamak ve iki tarafta düşüncelerini birbirine benimsetmeye çalışmaktadırlar.

İkna sistemine dayalı kararlardır: İkna sistemine dayalı kararlar, yöneticilerin karara dahil olmalarını sağlamak için toplantının devam ettirilmesi ve ikna edilmesi için alınan kararlardan meydana gelmektedir. İkna sistemine dayanan kararların düzeyi nitelik belirlemek ve kabul edilebilir bir yöntem bulmak için yapılır. Bir başka deyişle ikna sistemine dayalı kararlar, kararı gerçekleştirecek olan alt birimdeki çalışanların kararı benimseme düzeyini gösteren kararlardır (Koçoğlu, 2010: 44).

Karar Vermenin Önemi

Karar verme olgusu sadece insanlar tarafından değil aynı zamanda kurumlar tarafından da sıklıkla uygulanmaktadır. Eğer kararı bir kişi veriyorsa kararın ortaya çıkardığı sonuçlar sadece kişiyi ilgilendirmektedir. Fakat kurumsal açıdan ele alındığında yöneticilerin aldıkları kararlar bütün kurumsal yapıyı, kurum kapsamında var olan diğer birey ve grupları da etkilemektedir (Çavuş, 2008: 3).

İnsanlar günlük hayatta birçok konuda bazı kararlar almaktadır. insanların aldıkları kararlar içerik ve önem düzeyi yönünden farklılaşsa da ortak bir yapıya hakimdirler. Bu ortak yapı, insanların her şartta seçimlerini belirlemesi ve hangi seçeneğin istenilen sonucu ortaya çıkarmada en iyi yol olduğuna karar vermesidir. İnsanlar karar verme aşamasında doğru seçenekleri kullandıkları sürece mutlu olacak sonuçlara ulaşırlar (Çolakkadıoğlu,

2012: 388). Bunun yanı sıra alınacak doğru ve etkin kararlar, bilgilerin sağlıklı ve verimli şekilde iyi bir zamanlama ile değerlendirilmesine bağlı olup, başarıyı da beraberinde getirmektedir (Mutlu ve Sarı, 2017: 182).

Karar Verme Süreci

Karar verme süreci; herhangi bir kişinin herhangi bir durumla veya sorunla alakalı nasıl tutum sergilemesi gerektiği noktasında analitik bir tarzda düşündükten ve ilgili alternatifleri dezavantajları ve imkanları yönünden değerlendirmesinin ardından, kendisi açısından en optimum uygulanabilirliğe ve faydaya sahip olan alternatifi tercih etme dönemidir. Bu bakımdan karar, bu sürecin sonucu olmaktadır (Bayraktaroğlu ve Demir, 2011: 470). Bilimsel araştırmalarda da karar verme sürecinin çeşitli süreçlerden oluştuğu ifade edilmiştir. Bilimsel yöntemlerin karar verme süreçlerinde uygulanabileceğine dair ilk çalışmaları John Dewey ortaya atmıştır. Bu araştırmalarda karar verme sürecinin problemin algılanması, probleme yönelik bilgilerin elde edilmesi, bilgilerin analizi ve yorumlanması, seçenek ve alternatiflerin incelenmesi adımlarından oluştuğu ifade edilmiştir (Semerci, 2000:192). Yer verilen tanımlardan da çıkarılabileceği üzere karar verme sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için kesinlikle kişinin doğru karar verecek gücü kendisinde bulması gerekmektedir (Yılmaz ve Altınok, 2010: 688).

Karar verme süreci kişilerin bireysel anlamda karşı karşıya kaldıkları durumlara ilişkin vermiş oldukları tepkilerin yanı sıra, kurumsal açıdan da yöneticilerin en fazla ilgilerini çeken konuların başında yer almaktadır. Çünkü karar verme aşaması öncelikle çok boyutlu düşünme olmak üzere, olasılıkları hesaplamayı, karardan etkilenme olasılığı olan bireylerin durumlarını ve kurumsal yönden ele alındığında gruptaki bireylerin düşüncelerini göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir (Kıranlı ve İlğan, 2007:150).

Yukarıda yer alan bilgiler değerlendirildiği zaman karar verme sürecinin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Psikolojik ve maddi boyutlarının güç olması,
- Finansal yükü olması,
- Etkinlik ve akla dayanması,
- En az bir yeterlik ve serbestiye dayanması,
- Geleceğe yönelik olması ve geleceği öngörme kaygısı taşıması,
- Belli bir zamanda sonuçlanma zorunluluğu olması,
- Belli bir plan kapsamında meydana gelmesi ve öngörüye dayanması,
- Alternatif bir takım giderler ortaya çıkarması,
- Bir problem çözme süreci özelliğinde olması (Koçoğlu, 2010: 45).

Karar verme evresinin aşamaları ele alındığında literatürde karar verme sürecinin sırasıyla problemin tanınması ve tanımlanması, alternatif çözümlerin ortaya atılması, alternatiflerin incelenmesi, en uygun alternatifi tercih edilmesi, karar seçeneğinin uygulanması ve karar sonuçlarının takip edilmesi süreçlerinden meydana geldiği görülmektedir. Karar verme sürecine yönelik bu süreçler aşağıda başlıklar dahilinde açıklanmıştır.

Problemin Tanınması ve Tanımlanması

Karar verme süreci problemin tanımlanması ile başlamaktadır. Karar vermeyi gerekli kılan bir sorunun ortadan kaldırılmasında öncelikle sorunun tespiti diğer aşamaların ortaya çıkması için de son derece önemlidir (Koçoğlu, 2010: 47). Sorunlarla alakalı bilgi edinirken ilk olarak yeni sorunların ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Zira belirli bir problemle ilgili bilgi edinirken gelişebilecek diğer sorunlar karar vericinin yeni verilere ulaşması mecburiyetini doğuracaktır. Dolayısıyla problemin çözümü için doğru ve gerekli olan bilgilere en kısa yoldan ulaşmak karar verici için son derece önemlidir. Şayet gereken doğru bilgilere ulaşma işlemi uzun sürerse karar verici adına bilgi edinme daha karmaşık bir duruma gelecek ve yeni problemlerin gelişmesine yol açabilecektir (Yaralıoğlu, 2010: 4).

Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi

Karar verme sürecinden önce yapılacak olan alternatif tercihlerin irdelenmesi süreci, var olan seçeneklerin farklı şekillerde ele alınmasını anlatmaktadır. Alternatif tercihler ele alınırken, bu tercihlerin bazılarını muaf tutup, bazılarını odaklanmak, karar vericiler yönünden güç bir durumdur. Diğer seçeneklerden ya da kararları kolaylaştıran imkanlardan her biri potansiyel sonuçları göz önünde bulundurarak ele alınmalıdır. Değerlendirmelerin yapılış sürecinde bireysel seçimlere, önyargılara ve taraflı davranmaya fırsat verilmemelidir. Aynı şekilde kararların sonuçları ele alınırken de karar vericilerin nasıl bir yaklaşımda bulunarak bu değerlendirmede bulundukları da dikkate alınmalıdır (Aydın, 2008: 25).

Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Karar verme sürecinin üçüncü aşamasını alternatiflerin değerlendirilmesi süreci oluşturmaktadır. Alternatif seçeneklerin incelenmesi sistematik bir araştırma yapılmasıyla olanaklıdır. Alternatif seçeneklerin ele alınmasından önce sorunun iyi bir şekilde tanımlanması en iyi seçeneği dikkatten kaçırma ihtimalini ortadan kaldırmaktadır. Alternatifler ele alınırken kesinlikle geçmişte benzer konularla ilgili alınan kararlarda kullanılan alternatifler, çeşitli yaklaşımlar ya da geleneksel tercihler, kendi kendine ön plana çıkmış olan alternatifler, alternatiflerin özgünlüğü ve yeni ortaya çıkan alternatifler dikkate alınmalıdır (Aladağ, 2011: 3). Bu süreçte kapsamda karar vericiye düşen esas sorumluluk gelişen alternatifler arasındaki en uygun olanını seçmektir. En uygun alternatifle ifade edilmek istenen en kısa sürede sonuçlanabilecek, en etkili ve maddi boyutları düşük olan alternatiflerdir (Koçoğlu, 2010:51).

En Uygun Alternatifin Seçilmesi

Karar verme sürecinin dördüncü ve en önemli aşaması en uygun alternatif kararın seçilme sürecidir. Karar verme evresinde en uygun alternatifin tespit edilmesi için öncelikle her alternatifin kendi şartları ve değerlendirme unsurlarının ele alınması gerekmektedir. Söz gelimi, bireyin karar verme aşamasında kullanacağı bir alternatif seçenek kendisine maddi açıdan avantaj sunar, kullanacağı bir başka alternatif de zaman yönünden üstünlük sunabilir. Dolayısıyla alternatifler arasından en iyisinin seçilmesinde karar vericinin çok boyutlu düşünmesinin ve tüm değerlendirme unsurlarını dikkate almasının oldukça fazla payı vardır. Bunun yanı sıra seçenekler arasından en kolay olanı, en az maliyete ihtiyaç duyulanı, en güvenilir olanı ve en kısa süre içerisinde çözüme kavuşturacak olanı tercih edilmelidir (Yaralıoğlu, 2010:5).

Karar Seçeneğinin Uygulanması

Alınacak olan kararın belli hedefleri yerine getirme konusunda yeterli olması isteniyorsa bir eylem dahilinde uygulanması gerekir. Tüm karar süreci bir fiile eğilim için vardır. Şayet alınacak olan kararın etkisinde kalacak başka bireyler varsa durum ilgili kişilere aktarılmalıdır (Koçoğlu, 2010: 53). Bunun yanı sıra karar tercihinin uygulanmasından önce kesinlikle en iyi seçeneğin tespit edilmesi gerekmektedir. Karar verme döneminde kullanılacak olan alternatif seçenek tespit edildikten sonra kararın uygulanmasına geçilebilir. Burada kararın uygulanması ile ifade edilmek istenen, kararın uygulanacağı zaman, kararın kimlerce pratiğe aktarılacağı, kararın nasıl bir iş bölümü ile hangi süreçte yaşama aktarılacağına ilişkin tespit edilmesidir. Bu belirlemelerin tespitinin ardından karar uygulanır. Karar verme evresinde bu unsurlar göz önünde bulundurulmaz ya da en iyi seçenek tercih edilmezse, karar verme evresinde hatalar, tekrarlar, eksiklikler veya yanlışlar da ortaya çıkacaktır (Yaralıoğlu, 2010:5).

Karar Sonuçlarının İzlenmesi

Karar sonuçlarının izlenmesi temelde alınan kararın sonuçlarının ele alınması sürecidir. Kararın sonuçlarının takip edilmesi ya da ele alınmasının asıl amacı, uygulanan kararın objektif ve başarılı olmasını sağlamaktır. Uygulama sürecinde ileriye yönelik bir takım riskler ve belirsiz durumlar karar alanlarında doğal olarak bazı sapmaların gelişimine ortam sunacaktır. Gelişen aksamaları zamanında belirlemek, belirlenen problemleri ortadan kaldırmak adına gereken tedbirleri almak gerek verilen kararın başarı düzeyini yükseltecek gerekse ileri de alınacak olan kararların da daha sağlıklı olmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca karar alma evresinin sonunda gelişen sonuçların ele alınması bireyin karar verme noktasındaki tecrübe ve bilgisinin artmasına yardımcı olacaktır (Yaralıoğlu, 2010:5).

Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler

Kararsız karar verme: Bu karar verme yöntemini kullanan kişiler aldıkları kararlardan pek tatmin olmazlar. Bu nedenle sürekli yeni kararlar alma yaklaşımı gösterirler ve diğer insanların düşüncelerinin de sürekli etkisindedirler.

Kendi başına (bağımsız) karar verme: Bu karar verme örneğini kullanan kişiler kendi özerkliklerini kazanmış bireylerdir. Bunun yanı sıra bu modelde, belirli bir konuya yönelik karar verilmesi gerekiyorsa yalnız başlarına karar verecek güdülenmeye her zaman sahiptirler.

Mantıklı karar verme: Bu karar verme türünü kullanan kişiler seçeneklerle ilgili bilgi edinerek karar verme sürecini başlatırlar. Daha sonra alternatiflerin var olan özellikleri çerçevesinde alternatiflerin olumlu ve olumsuz sonuçlarını göz önünde bulundurarak karar alırlar.

İçtepisel karar verme: Bu karar verme örneği genellikle kararlara duygusal yaklaşmayı kapsamaktadır.

İçtepesel karar verme türünü kullanan bireyler içlerinden geldikleri gibi karar verirler. Bu nedenle bu modeli kullanan kişiler alternatifler noktasında yeterli değerlendirmeyi yapmazlar (Acat ve Dereli, 2012: 2668).

Çok ölçütlü karar verme: Çok ölçütlü karar verme de öncelikle karar verici tüm alternatifleri göz önünde bulundurur. Ardından alternatifleri kendi bakış açısı çerçevesinde ve başarılı olma kapasitesine göre sınıflandırır. Son evrede ise hangi seçeneğini uygulayacağına karar verir. Son kararı almadan önce de mutlaka alternatifler arasındaki kıyaslamadan yararlanır.

Çok amaçlı karar verme: Bu karar verme şeklini kullanan kişilerin alacakları karar ile birden çok amacı yerine getirme fikirleri vardır. Çok amaçlı karar verme de karar verici sürecin, kaynakların, çevrenin ve diğer faktörlerin yarattığı sınırlılıkları dikkate alarak hareket eder (Ofloğlu ve diğerleri, 2006: 115-116).

Gerek bireylerin hem de kurumların karar verme aşamasında kullandıkları bir takım yöntemler vardır. Literatürde karar verme sürecinde yararlanılan stratejiler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir;

Düşüncesizce karar vermek: Alınacak olan kararın getirilerini çok fazla incelemeden kararı uygulamak anlamına gelmektedir. Bu karar verme modelinde karar verici “önce kararı vereyim, sonra gerisini düşünürüm” şeklinde bir psikolojik yapıyla karar verme eylemini yapar.

Mücadele ederek karar vermek: Bu karar verme türünde karar verici öncelikle sorunu belirler ve sorunun tüm boyutlarını analiz eder. Soruna yönelik yeteri kadar bilgiyi edinmeye çalışır ve kafasında belirlediği alternatifleri en iyi şekilde kullanmaya çalışır. Bu karar verme türünü kullanan insanların karşılaşacakları en önemli sorun zamanla ortaya koymaya çalıştıkları alternatifler arasında kaybolup sağlıklı karar alamamalarıdır.

Planlı karar vermek: Bu karar alma türünde karar vericiler hem duyguları hem de mantıkları ile beraber hareket etmeye çalışırlar. Bu karar verme türünü kullanan kişilerde “ben kaderimin kaptanıyım, geleceğimden de ben sorumluyum” fikri egemendir (Temur, 2012: 39).

Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar verme süreci karar vericiler açısından oldukça sorunlu bir süreçtir. Çünkü karar verme sürecinde bireyler sürekli sorunu algılamak ve içinde bulunduğu koşullar kapsamında sorunları çözmek için uğraşırlar. Bu durum kimi zaman karar vericilerin süreçlere karşı çıkmalarına yol açabilir. Nitekim karar verme evreleri karar vericilerin aktif olmalarını gerektirmektedir. Karar vericilerin karşı karşıya kaldıkları güçlükler, zamanla var olan bazı mekanizmalar ve diğer dışsal unsurlar karar vericilerde enerji kaybına ve bıkkınlığa neden olabilir. Karar vericilerin enerjilerini bitiren ve mücadele hislerini sarsan bu unsurlar kimi zaman karar vericinin kendi kişisel özelliklerinden kimi zaman da kurumsal unsurlardan kaynaklanmaktadır (Aydın, 2008: 17). Koçoğlu’na (2010: 61) göre, verilen kararlar eski bir davranışı ve geleceğe dair sonuçları ifade etmektedir. Bu nedenle karar verme, farklı süreçlerden meydana gelen bir yapıya sahiptir. Karar verme, var olan alternatiflerden rasyonel ve bilinçli bir tercih yapma süreci olarak nitelendirilse de, bu süreci akılsal düzenlemelerin haricinde bazı faktörler etkilemektedir. Özellikle kurumlarda, karar verme süreçleri karar vericiler, kurumun içinde bulunduğu koşullar, zaman ve kararı uygulayacak bireyler gibi farklı faktörlerden etkilenmektedir. Karar verme sürecini etkileyen faktörler aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1. Bireysel Özellikler

Karar verme süreci bireysel özelliklerden etkilenmektedir. Bazı insanların bilişsel yönleri diğerlerinden zayıf olduğu için ortadaki sorunu anlamakta zorluk yaşarlar. Bu durum alınacak olan kararın sonucunu direkt olarak etkilemektedir. Çünkü karar verme davranışı herhangi bir problemin gelişmesi sonucu uygulanmaya başlanır. Bunun yanı sıra karar verme davranışı bir grubun bakış açısı alınarak verilecekse karar vericilerin grupta bulunan diğer insanlarla etkileşimi ve iletişimi de karar verme davranışına ve kararın sonuçlarına etki edebilmektedir (Aydın, 2008: 15).

2. Yaş Unsuru

Yaşça büyük olan karar vericiler daha önce karşılaştıkları durumlarla alakalı olarak verilen kararlarda, iki karar alternatifinin olası faydalarını bir diğerine göre, genç insanlara göre aktif hafızada daha çok rastlanabilmektedir. Bu durum, karmaşık seçenekler arasından en iyi alternatifi tercih etme olasılığı yaşı büyük kişiler lehine arttırmaktadır. Ayrıca kararlar basit ya da kapsamındaki konular iki yaş grubuna eşit mesafede olduğu zaman, yaşça büyük kişilerin en iyi seçimi yapma ihtimalleri azalmaktadır (Can, 2009: 56).

3. Cinsiyet

Yapılan bir çalışma kapsamında üniversite öğrencilerinde erteleyici, kaçınan ve dikkatli karar verme stili seviyelerinin cinsiyete göre farklılık sergilemediği fakat öğrencilerin panik karar verme stili düzeyleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonucuna göre, kız öğrencilerin panik karar verme seviyeleri erkek öğrencilere kıyasla daha yüksek bulunmuştur (Can, 2009: 1).

4. Eğitim Düzeyi

Eğitim seviyesi de bireylerin karar verme davranışlarını etkileyen bir etken olarak nitelendirilmektedir. Genel olarak eğitim karar verme sürecinde analitik metotları kullanmaya daha eğilimli oluşu çağırıştırır. Dolayısıyla eğitim seviyesinin artması da görev süresi uzunluğun da olduğu gibi analitik ve rasyonel karar verme yönetimini kullanma eğilimini artıracak beklenisini ortaya çıkarır (Yaşar, 2016: 32).

5. Zaman Faktörü

İnsanların belirli bir konuya ilişkin etkin karar verebilmeleri sorunu çözmek için yeterli vakitlerinin bulunmasıyla mümkündür. Eğer bireyin alacağı karar hedeflerin gerçekleştirilmesinde büyük önemi bulunan bir karar ise, en uygun kararı alabilmek için ihtiyaç duyulan zamanı kullanmak gerekir. Eğer kararı almak için yeterli zamanın bulunmaması kararın sağlıklı bir karar olma olasılığını azaltmaktadır. Sorunun çabukluğuna göre verilen karar için ayrılan süre uzun veya kısa olabilir. Bireyin aldığı kararın veya karar sürecinin bir maddi külfeti olması alınan kararları etkiler. Bazı durumlarda karar sürecinin maddi yükleri olması karar vericileri daha basit faaliyetlere ve kolay seçeneklere yönelmeye zorlamaktadır (Can, 2009: 56).

6. Karar Verici Sayısı

Kararlar bazen bir birey tarafından değil, birden fazla bireyin içinde bulunduğu bir yapı tarafından da verilmektedir. Karar vericilerin sayısının çok olması genellikle kararın doğru uygulanması, kararın sonuçlarının önemli düzeyde olumlu yönde olması ve hızlı karar verilebilmesi açısından öneme sahiptir. Ancak grupla alınan kararlar ile kıyaslandığında bireysel olarak alınan kararlar genellikle daha hızlı işleme girmekte ve sonuçlar daha kısa sürede sağlanmaktadır. Bu nedenle grupla alınan kararlarda bazen karar süresinin uzun olması durumu bulunmaktadır. Ayrıca grupla verilen kararlarda birden fazla fikir dikkate alınarak karar verilmesi bazen tek, net ve doğru bir karar verilmesini de olumsuz açıdan etkilemektedir (Aydın, 2008: 14-15).

7. Örgütsel Faktörler

Genel olarak kurumlarda karar verme davranışına etki eden etkenler şöyle ifade edilebilir;

- Karar verme süreçlerinin karmaşık bir hal alması ve çalışanlar tarafından yeterli seviyede anlaşılamaması,
- Karar verme döneminde ulaşılan verilerin eksikliği ve bütün problemleri belirleme noktasında eksik kalması,
- Özellikle resmi örgütler bünyesinde kamusalılık esasının karar vermeyi son derece zor karmaşık duruma getirmesi,
- Kamu yönetiminde resmi ve gizlilik sıraslarının yer alması,
- Kurumların kendi organizasyon yapıları dışındaki diğer kurumlara yüksek oranda bağımlı olması,
- Kurumsal ve yasal kuralların hem çok fazla hem de katı olması,
- Karar süreçlerine politik baskıların dâhil edilmesi,
- Araştırma ve ön değerlendirme çalışmalarının verimsiz ve eksik olması,
- Eski kural ya da uygulamalara yönetimleri oldukça fazla bağlılık hissetmesi,
- Kurum bağlamında yetki ve sorumluluğa ilişkin ortaya çıkan dengesizlikler ya da belirsizlikler,
- Katı bir merkeziyetçi yapının bulunması,
- Bürokratik yapının hantallığı ve kurumların hiyerarşik bir yapıda bulunması,
- Kurum kapsamında ihtiyaç fazlası ve verimli olmayan çalışanların olması,
- İletişim noktasındaki eksiklikler ve sorunlar,
- Karar verme süreçlerinde astların gereken katılımlarının sağlanmaması,
- Kurum yönetimleri tarafından belirlenmiş ve kapsamı çizilmiş olan amaçların anlaşılır ve ölçülebilir olmaması,
- Performans kriterinin belirli olmaması,
- Ödül ve külfet dengesinin olmaması,
- Resmi kurumlarda çalışan yöneticilerinin politik atamalar sebebiyle sık sık yer değiştirmesi,

- Çalışan bireylerin ihtisas bilgilerinden yeterince yararlanılmaması,
- Örgüt haricinde bulunan çıkar gruplarının baskısı ve bütçelerinin ödeneklerle belirlenmesi sonucunda karar kriteri olarak ekonomik olma esasının benimsenmemesi (Aydın, 2008:18).

Sonuç

Karar verme olgusu gerek bireysel gerekse de örgütsel anlamda toplum yaşamında önemli yer tutan bir kavramdır. Toplumsal yaşamda ve örgütsel yapılarda alınan kararlar literatürde günlük kararlar, daha önemli kararlar, kritik öneme sahip olan kararlar, kısa dönemli kararlar, orta dönemli kararlar, uzun dönemli kararlar, programlanmış kararlar, programlanmamış kararlar, kurumsal kararlar, stratejik kararlar, operasyonel kararlar, yöneticiye dayalı kararlar, parlamenter sisteme dayalı kararlar, ikna sistemine dayalı kararlar, uzlaşmacı veya taviz verici kararlar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Karar türü ya d kullanılan karar stratejisi ne olursa olsun doğru ve etkili kararlar verilebilmesi için karar verme sürecinin iyi bilinmesi, karar alınırken karar verme süreçleri takip edilerek karar verilmesi gerekmektedir. Karar verme sürecine ilişkin kuramsal bilgiler değerlendirdiği zaman karar verme sürecinin altı aşamadan meydana geldiği görülmekte olup, bu aşamalar sırasıyla problemin tanınması ve tanımlanması, alternatif çözümlerin geliştirilmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi, en uygun alternatifin seçilmesi, karar seçeneğinin uygulanması ve karar sonuçlarının izlenmesi şeklinde sıralanmaktadır.

Kaynaklar

- Acat, M. Bahaddin, ve Esra Dereli. "Okul Öncesi Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Karar Verme Stratejileri ve Akademik Başarılarının Öğrenme Motivasyonlarını Yordama Gücü." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 12.4 (2012): 2661-2678.
- Aktaş, Nilgün. *Lise Öğrencilerinin Motivasyon Kaynakları ve Karar Verme Stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2016.
- Aladağ, Zerrin. *Karar teorisi*. Kocaeli: Umuttepe Kitabevi, 2011.
- Aydın, cengiz. *Karar Verme Süreçlerinde Kurumsal Bilginin Önemi: Kültür ve Turizm Bakanlığında Bir Uygulama*. Uzmanlık Tezi, Kültür ve Turizm Bakanlığı, ankara, 2008.
- Bayraktaroğlu, Serkan, ve Kemal Demir. *İşyerinde Karar Verme ve Problem Çözme Yöntemleri*. Ankara: İş ve Meslek Danışmanlığı içinde, İş ve Meslek Danışmanlığı Derneği Yayınları, 2011.
- Can, Özden. *Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançları ve Karar Verme Stillerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2009.
- Çavuş, Fedai Mustafa "Karar Verme, Karar Destek Sistemleri ve Yönetmelik Etkinlik." *Akademik Bakış Dergisi* 15. 2008: 1-18.
- Çolakkadıoğlu, Oğuzhan. "Ergenlerde Karar Verme Ölçeği'nin Ortaöğretim Öğrencileri İçin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9.19 (2012): 387-403.
- Evren, Ramazan, ve Füsun Ülengil. *Yönetimde Karar Verme*. İstanbul: İTÜ, 1992.
- Falino, David. F. *Etkili Karar Verme*. Çev. E. Sabri Yarmalı, İstanbul: Hayat Yayınları, 2003.
- Gacar, Atalay. *Türkiye'deki Beden Eğitimi ve Spor Öğretim Elemanlarının Karar Verme ve Atılganlık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kars, 2011.
- Kıral, Erkan. "Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı." *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 6.2 (2015): 73-89.
- Kıranlı, Semra, ve Abdurrahman İlğan. "Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik." *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 8.14 (2007): 150-162.
- Koçoğlu, Ercan. *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.
- Mutlu, Mert, ve Mehmet Sarı. "Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Madencilik Sektöründe Kullanımı." *Bilimsel Madencilik Dergisi* 56.4 (2017): 181-196.
- Ofluoğlu, Gökhan, Ozan Büyükyılmaz, ve Şebnem Koltan. "İnsan Kaynağı Seçiminde Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri: Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı." *Kamu-iş* 9. 2006: 12-20.

- Semerci, Nuriye. "Yönetimde Karar Vermenin Kritik Düşünmeyle İlişkisi." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 22.22 (2000): 191-201.
- Taşdelen, Arzu. "Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri." *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 10.10 (2002): 40-52.
- Tekin, Ömer. Akgün. *Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stillerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009.
- Tekin, Ömer. Akgün. ve Ehtiyar, Rüya. V. "Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stillerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma." *Journal of Yasar University* 20.5 (2009): 3394-3414.
- Temur, Özer Fatih. *Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Rize İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize, 2012.
- Tozlu, Ahmet. "Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası." *Journal of Turkish Court of Accounts* 102. 2016: 27-45.
- Yaralıoğlu, Kaan. *Karar Verme Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayınları, 2010.
- Yaşar, Okan. *Davranışsal Karar Verme, Düşünme, Problem Çözme*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2016.
- Yılmaz, Ercan, ve Vicdan Altınok. "Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Vermede Özsayı ve Karar Verme Stillerini Yordama Gücü." *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 30.3 (2010): 685-705.

DECISION AND THE DECISION-MAKING PROCESS

Ümran Coşkun

People face many problems in daily life. They used some decision-making strategies to solve the problems encountered. Similarly, organizations use some decision-making strategies to make effective and efficient decisions on some issues at the point of their existence. Decision-makers need to have sufficient knowledge about decision-making processes in order to make effective and correct decisions both individually and organizationally. Since decision making processes constitute an important stage of decision making, it is seen that researches on decision making processes have increased in recent years. In this research conducted, it is aimed to compile the information in the literature regarding decision making processes.

Keywords: Decision, decision-making, decision-making processes