

Kaos Ortamında Yönetim İçin Etkili Karar Verme

Effective Decision Making for Management in Chaos

ÖZET

Ortak bir amacın gerçekleştirilmesi düşüncesiyle oluşturulan örgütler, açık sistemler olmaları nedeniyle çevrelerinden kolayca etkilenmektedir. Sürekli yaşanan değişimler neticesinde örgütler aynı kalamamakta ve öngörülemeyen bir hâle gelmektedir. Bu anlamda günümüzdeki yöneticilerin örgütün çevresel faktörlerine daha fazla odaklanması gerekmektedir. Dış ortamdan kolayca etkilenebilen örgütlerin buldukları çevreye uyum sağlayabilmesi, değişen koşullara uygun kararlar verebilmeleriyle ilişkilidir. Koşulların aynı kalması durumunda karar verme eyleminin çok daha kolay olması ve zamanla otomatik hâle gelmesi beklenebilir. Fakat koşullar çoğunlukla değişkenlik hâlinde bulunduğu için karar verme aşamasında duruma uygun hareket etmek oldukça zorlaşmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin yapmakla yükümlü olduğu işlerin başında gelen karar verme, hem yönetimin kalbi hem de yöneticinin en asli görevidir. Bu çalışmada, yönetimde karar vermenin taşıdığı önem kaos teorisi ile ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Ayrıca örgütlerin öngörülemeyen yapılar olması nedeniyle karar vermenin zorlaşmasına, yöneticilerin karar verirken örgütün çevresinin değişkenliğini göz önünde bulundurmasına ve değişen durumlara göre farklı kararlar vermesi gerektiğine dikkat çekilmiştir. Bu kapsamda, kaos ortamındaki söz konusu zorlukları aşmak için yöneticilerin karar verme becerilerini geliştirmeleri ve alınan kararların uygulanması için liderlik özellikleri sergilemeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bulanık Mnatık, Kaos Teorisi, Karar Verme, Yönetim

ABSTRACT


Organizations that are created to realize a common goal can easily be influenced from their environments due to their nature as open systems. Organization cannot stay the same and become unpredictable due to continuous changes. In this sense, today's managers should focus more on environmental factors of the organization. The ability of organizations that are open to external influences to adapt to their environment is related to their capability for making decisions in line with changing conditions. Decision making is expected to be easier and become automatic over time if conditions remain the same. Yet as the conditions are often variable, it turns out to be more challenging to act accordingly at the decision-making phase. For this reason, decision making, one of the top responsibilities of managers, is the heart of management and an essential task of the manager. In this study, the significance of decision making was discussed with reference to the chaos theory. In addition, it was pointed out that decision making is complicated by the unpredictable nature of organizations and managers should take into consideration the variability of the organization's environment in the decision-making process and make different decisions depending on the changing conditions. In this context, it was concluded that managers should improve their decision-making skills and exhibit leadership qualities for the implementation of decisions in order to overcome the challenges of a chaotic environment.

Keywords: Fuzzy Logic, Chaos Theory, Decision Making, Management

GİRİŞ

Karar verme eylemi, yönetim ile ilgili çalışma yapan birçok kişi tarafından önemli sayılmaktadır. Hatta çoğu kişi tarafından yönetimin kalbi olarak görülmeyle birlikte, yönetimin başlı başına “karar verme” işi olduğu da savunulmaktadır. Yöneticilerin her koşulda karar vermek zorunda olmaları, karar vermeyi önemli hâle getirmektedir. Bu nedenle yönetimin iyi olup olmadığı, verilen kararların yanı sıra hangi durumda nasıl kararlar verildiğine göre de değerlendirilmektedir.

Yöneticiler, yönetim işini gerçekleştirebilmek için iyi ya da kötü birtakım kararlar vermek zorundadır. Yöneticilerin belirli durumlarda karar vermeleri kolay iken, belirsizlik durumlarında karar vermeleri zorlaşmaktadır. Buradan “Belirsiz koşullarda karar vermek neden zordur?” sorusu akla gelmektedir. Robbins, Decenzo ve Coulter’a (2013) göre yöneticiler, örgütlerdeki bireylerin faaliyetlerini izleyen ve onları yönlendiren kişilerdir. Yöneticilerin öngörülebilen durumlarda neler yapacağı bellidir. Fakat belirsiz koşullarda yöneticilerin liderlik yapması beklenmektedir. Robbins ve Judge’a (2013) göre liderlik, örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesi

Ahmet Yıldırım¹ 
Ramazan Asar² 
Mustafa Çelikten³ 

How to Cite This Article

Yıldırım, A., Asar, R. & Çelikten, M. (2023). “Kaos Ortamında Yönetim İçin Etkili Karar Verme” International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:112; pp:7253-7259. DOI:

<http://dx.doi.org/10.29228/sss.70421>

Arrival: 02 May 2023
Published: 30 June 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Dr., Müdür Yardımcısı, MEB, Amasya, Türkiye. ORCID: 0000-0001-9755-3645

² Dr., Araştırmacı, Ankara, Türkiye. ORCID: 0000-0001-7176-5391

³ Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Kayseri, Türkiye. ORCID: 0000-0001-7966-3912

için bireyleri etkileyebilme yeteneğidir. Bu bağlamda yöneticiler, belirli koşullarda daha önce belirlenmiş ilkelere göre kararlar vererek bireyleri yönlendirirken; liderler değişen ve belirsizleşen koşullarda verdikleri kararlarla bireyleri etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin lider olabilmek amacıyla, her koşulda inisiyatif olarak etkili kararlar vermeleri gerekmektedir.

Yönetimin kalbi olarak görülen karar verme, genellikle belirli koşullarda gerçekleştirilmektedir. Yöneticilerin karşılaştığı durumların çoğu daha önce başkaları tarafından da yaşandığı için, bu koşullarda hangi kararların verilmesi gerektiği bilinir. Benzer sorunlarla daha önce çok fazla karşılaşılması nedeniyle programlanmış kararlar verilmektedir. Yöneticilerin programlanmış koşullarda izlemesi gereken adımların çoğunlukla kanunlarla veya kurullarla belirlenmesi, verilecek kararları otomatikleştirmektedir. Bu nedenle günümüzde bir yöneticinin programlanmamış koşullarda vermiş olduğu kararlar, onu diğer yöneticilerden farklı kılmaktadır. Programlanmamış koşullar belirsizlik içerdiği için bu koşullarda karar vermek tamamen yöneticinin becerisine kalmaktadır.

Her ne kadar örgütlerde çoğunlukla programlanmış koşullar olsa da bu yaklaşım onlara sadece bir çerçeve çizmektedir. Programlanmamış koşullar, bünyesinde bir düzensizlik ve belirsizlik barındırırken; programlanmış koşulların tamamen öngörülebilir olduğu söylenemez. Bu durum bizi kaos kavramına götürmektedir. Erçetin, Potas, Kısa ve Açıklık'a (2013) göre sistemlerin başlangıç koşullarına sıkı bir şekilde bağlı olması, sistemle ilgili tahmin yapmayı güçleştirmektedir. Bu yönüyle karar verme, sistemlerin başlangıç koşullarını belirlediği için verilen her karar sistemi öngörülemez şekilde etkilemektedir.

Kaos teorisine göre, sistemler birbirine benzer durumlara karşılıklı olarak da hiçbir zaman tamamen aynı durumla karşılaşmaz. Dolayısıyla karşılaşılacak durumlarda verilecek kararların önceden belirlenmesi, sistemler açısından sağlıklı olmayan sonuçlar doğuracaktır. Sistemler üzerinde belirsizliğin hâkim olması, yöneticiler tarafından verilecek kararların da belirsizliklerle dolu olmasına yol açmaktadır. Kahraman, Cebeci ve Ulukan'a (2003) göre karar vermek karmaşık bir yapıya sahiptir. Bulanık Küme Teorisi, bu karmaşık yapıya uyum sağlayarak belirsizliği insanın anlayabileceği hâle getirdiğini öne sürmektedirler. Bulanık mantığın insanların düşünme biçimine çok yakın olduğunu öne sürerek, bu mantığa göre alınan kararların daha isabetli olduğunu savunmaktadırlar.

Sistemlerin kaotik bir yapıya sahip olması, belirli koşullarda kullanılan alışılmış karar modellerinin yetersiz kalmasına neden olmakta; verilen kararlar genellikle "doğru karar" ve "yanlış karar" olarak nitelendirilmektedir. Belirsizlik durumunda verilen kararlarda ise hangi kararın tamamen doğru veya yanlış olduğunu ifade etmek güçleşmektedir. Bu durumlarda insanın düşünme mantığına yakın olan "bulanık mantık" ile karar vermenin, yöneticilerin yönetim becerisini geliştireceği söylenebilir. Bu çalışmada, yönetimin kalbi olarak görülen karar verme konusu irdelenerek kaos ortamında nasıl karar verilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

Yönetimin Kalbi "Karar Verme"

Bir örgütte bulunan herkes karar verebilirken, yöneticiler için karar vermenin özel bir önemi vardır. Karar verme; yönetimin planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme işlevlerinin bir parçasıdır. Dolayısıyla karar verme yönetim süreçleri ile doğrudan ilişkilidir ve yönetimde kilit noktadadır. Bu anlamda karar verme, yönetimin kalbi olarak ifade edilebilir (Robbins vd., 2013). Herbert Simon'a atfedilen "Yönetimin kalbi karar vermedir." sözü, yönetim alanında genel olarak kabul edilen bir görüştür. Yönetim süreçlerini POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting, Budgeting) şeklinde formüleştiren Gulick ve Urwick (1937), yönetmeyi bir karar verme işi olarak görmüştür (Akt: Çelikten, 2001). Karar verme işi bütün yönetim fonksiyonlarını kapsamakta ve yönetsel süreçlerin tamamı karar vermeyi içermektedir. Bundan dolayı, yönetim süreçlerinin nitelikleri karar vermeye bağlı kılınmaktadır (Aydın, 2014; Lunenburg ve Ornstein, 2013).

İlk defa Gulick ve Urwick tarafından belirlenen yönetim süreçlerine daha sonra farklı yorumlar getirilmiştir. Belirlediği yönetim süreçlerini Gulick ve Urwick'in yaptığı gibi PÖPAYED şeklinde formüleştiren Fişek (2011), her yönetim sürecinin odaklandığı sorulara dikkat çekmiştir. Planlama: Örgütün uzun vadedeki amaçları nelerdir? Örgütlenme: Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için en az kaç çalışana ihtiyaç vardır? Personel Alımı: Örgüte alınacak kişiler hangi özellikleri taşımalıdır? Yöneltme: Çalışanların motivasyonu nasıl artırılabilir? Eşgüdümleme: Örgüt çalışanlarının iş birliğinin sağlanabilmesi için neler yapılmalıdır? Denetleme: Örgüt içerisindeki faaliyetlerin denetlenmesi nasıl olmalıdır?

Görüldüğü gibi her yönetim sürecinin karar verme ile ilişkisi bulunmaktadır. Yönetim süreçlerinin her birinde karar vermeye gerek duyulmaktadır. Bu nedenle karar verme, yönetimin kalbinde yer almaktadır. Bu bakımdan Gregg'in (1957) de yönetim süreçleri ile ilgili bir sınıflandırma yaptığı ve karar vermeyi bu sürece dahil ettiği bilinmektedir. Her örgütte, yöneticiler karar verirken bu kararlardan bazıları öze bazıları da prosedüre yönelik olmaktadır (Aydın,

2014). Yöneticilerin verdiği kararlar, sonuçları itibarıyla örgütteki herkesi etkilemektedir. Kararların küçük veya büyük olması, etkisinin görülmesini değiştirmemektedir. Yöneticilerin aldığı kararlar kurumlarını doğrudan ilgilendirdiğinden, etkili bir yönetimden söz edebilmek için karar verme becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Karar verme yönetim açısından önemli iken, kararların anlaşılması görülebilen eylemler aracılığıyla olmaktadır. Örgütlerde konulan kurallar, politikalar ve bütün somut olaylarda etkililik ölçütü kullanıldığı için alınan kararların da etkili olması amaçlanır. Dolayısıyla yöneticinin başarısı veya başarısızlığı, verdiği kararların sonucuna göre değerlendirilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, başarısız olmamak için doğru ve etkili kararlar vermek zorundadırlar (Çelikten, 2001). Karar vermenin önemi ve zorluğu M. Çelikten, Gılıç, Y. Çelikten ve Yıldırım'a (2019) göre yöneticilerin hızlı ve etkili kararlar verebilmesini güçleştirmektedir. Dolayısıyla bir yöneticinin etkili kararlar verebilmesi için, yönetim süreçlerine dikkat ederek iyi bir şekilde yapılandırması şarttır. Karar verme işlemi yönetim süreçleri ile ilişkili olduğundan, her süreçte en iyi kararın verilmesi gerekmektedir.

Karar ve Karar Verme Modelleri

Karar verme, iki veya daha fazla seçeneğin olduğu durumlarda kullanılan bir kavramdır. Karar, birden fazla seçenek arasından bir seçim yapma işlemidir. Eğer tek bir seçenek varsa, bir seçimden bahsedilemeyeceği gibi karar verme işlemi de söz konusu olamaz (Esin ve Şahin, 2012). Karar verme, yönetici konumundaki kişilerin en önemli sorumluluğu olmasına rağmen; kararların eyleme dönüştürülememesi durumunda iyi niyetten öteye geçemezler (Hoy ve Miskel, 2012). Bütün örgütlerin karar verme gereksinimi vardır. Örgüt yöneticilerinin karar verme durumunda oldukları gibi örgüt üyeleri de nitelikli kararlar vermek zorundadırlar. Ancak karar vermeyi gerektiren sorunlar hakkında yeterli bilgi sahibi olunamazsa mantıklı kararlar da verilemez (Aydın, 2014). Örgütlerin yönetimi açısından oldukça önemli olan karar verme konusuyla ilgili literatürde çok fazla araştırmaya rastlanmaktadır (Bozkurt ve Ercan, 2019; Çelikten, 2001; Esin ve Şahin, 2012; Seçme ve Özdemir, 2008; Türkşen, 1985; Urfalıoğlu ve Genç, 2013; Yavaş, T. Ersöz, Kabak ve F. Ersöz, 2014). Yöneticilerin örgütü iyi bir şekilde yönetebilmesi ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için nitelikli kararlar verebilmesi gerekmektedir.

Yöneticiler, daha önce sıkça karşılaşılan ve artık rutine dönen durumlarla ilgili programlanmış kararlar verirken nadir olarak karşılaşılan durumlarda programlanmamış kararlar vermek durumundadır. Programlanmış kararlar, yöneticinin takdir yetkisini kullanma ihtiyacını azaltan kararlardır. Fakat yöneticinin yönetim becerileri ve tecrübesi, programlanmamış kararlar verildiğinde ortaya çıkmaktadır (Robbins vd., 2013). Yöneticilerin farklı koşullarda kararlar vermeleri beklenmekle birlikte, karar verme konusunda da birçok farklı yaklaşım geliştirilmiştir. Bu çalışmada karar vermenin yönetimle ilgisi ele alındığı için karar verme modellerinden Rasyonel Model, Sınırlı Rasyonellik Modeli ve Sezgisel Karar Verme Modeli üzerinde durulmuştur.

Rasyonel Karar Verme Modeline göre, karar verme tamamen rasyonellik üzerine kurulmalıdır. Bu modelde karar vericiler bütün seçenekleri değerlendirerek, amaçlarına ulaşabilme olanağını en üst seviyeye çıkaracak kararı seçmektedirler (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bunun yanında Sınırlı Rasyonellik Modeline göre, yöneticilerin bütün alternatifleri değerlendirebilmeleri mümkün değildir. Yöneticiler maksimuma erişmeyle uğraşmak yerine, erişebildikleri minimum ile yetinmektedirler. Bu modele göre yöneticiler, yeterince iyi olduğunu düşündükleri yani kendilerine en azından tatminkâr gelen çözümleri kabul etmektedirler. Rasyonel ve Sınırlı Rasyonellik Modellerini tamamlayan üçüncü karar verme modeli Sezgisel Karar Verme Modelidir. Yöneticiler karar verirken çoğunlukla sezgilerinden yararlanmaktadır. Yöneticiler deneyim, duygu ve birikimleri yardımıyla karar vermektedirler. Yapılan araştırmalara göre, sezgilerini kullanarak etkili kararlar veren yöneticiler de bulunmaktadır. Buna göre yöneticilerin karar verirken hislerini tamamen bir kenara bırakmaları çok da iyi bir tavsiye olarak görülmemektedir (Robbins vd., 2013).

Karar Vermenin Kaos Teorisi ile İlişkisi

Kaos terimi ilk kez Henri Poincaré tarafından 1900 yılında, güneş sisteminin kararlı olup olmadığını ispatlamaya çalışması ile kullanılmıştır. Poincaré, güneş sisteminin nasıl hareket ettiğini belirleyen denklem sistemini çözebilmenin başlangıç koşullarına hassas bağımlılık gösterdiğini bulmuştur. Ancak başlangıç koşullarının hiçbir şekilde tam olarak bilinmesinin mümkün olmayacağı için güneş sisteminin kararlı olup olmayacağına da bilinmeyeceği sonucuna ulaşmıştır. Poincaré, öngörülemez bu durumu "kaos" olarak adlandırmıştır (Karaçay, 2004).

Modern bilim anlayışı, Newtoncu fizik anlayışı ile evreni bir makine olarak görmektedir. Buna göre doğada kesinlik ve tahmin edilebilirliğin hâkim olduğu görüşü nedeniyle, bilim adamlarının doğayı kontrol edebileceği düşünülmektedir. Modern bilim anlayışına göre evren bir kesinlik sistemine sahiptir, beklenmeyen durumlar ve sürprizlere yer yoktur (Dulupçu ve Okçu, 2001). Kaos teorisi, Newtoncu fizik anlayışının savunduğu

öngörülebilirliği reddetmektedir (Öztaş, 2003). Kaos denildiği zaman her ne kadar akla ilk başta rassallık ve anarşi gibi sözcükler gelse de kaos teorisi bunlarla ilgili değildir. Kaos teorisi, düzensizliğin içerisindeki düzeni araştırmaktadır (Gürsakar, 2001).

Doğrusal sistemlerde neden sonuç ilişkisi vardır. Fakat kaos teorisi için bu durum söz konusu değildir. Doğrusal sistemler domino taşlarına benzetilebilirken kaotik sistemler bowlinge benzetilebilir. Bowling topu bırakıldığı zaman sayısız değişken devreye girer ve topun tam olarak nereye gideceği kestirilemez (Glickman ve Gordon, 2014). Kaos, doğrusal olmayan olayların açıklanmasında kullanılan bir teoridir. Kaos teorisinde başlangıç koşullarına sınıksı bir bağımlılık (kelebek etkisi) söz konusu olduğu için en küçük değişkenin bile hesap edilmesi gerekmektedir (Erçetin, Açıkalin ve Bülbül, 2013). Bunun yanı sıra kaotik sistemler tamamen seçkisiz de değildir. Kaotik sistemler her ne kadar karmaşık ve öngörülemez örüntülere sahip olsa da belirli parametreler içinde kalırlar (Gleick, 2008). Erçetin, Açıkalin ve Bülbül'e göre kaotik sistemlerin belirli parametrelerde kalmasını sağlayan garip çekiciler vardır. Garip çekiciler, birbirine benzeyen ve kendini tekrar eden fraktal yapılar oluşturmaktadır.

Aynı nedenler her zaman aynı sonuçları doğurmadığı için örgütlerde de bir öngörülemezlik söz konusudur. Dolayısıyla örgütler kaotik sistemler olarak görülebilir. Varlığı örgütlerde fark edilen ve yönetimin kalbi olan karar verme, kaos teorisiyle yakından ilişkilidir. Kaos teorisinde var olan kavramların, karar vermede de olduğunu söylemek mümkündür. Kaos teorisinde yer alan başlangıç koşullarına hassas bağımlılık, karar vermede de söz konusudur. Karar vermek yönetimin merkezinde yer aldığı için verilen kararlar örgütü etkilemektedir. Verilen kararların en başta nasıl verildiği yönetimin yapısını doğrudan etkilemektedir. Başlangıçta verilen bir kararda yapılan en küçük değişiklik, ulaşılmak istenilen sonuç yerine bambaşka bir sonuca ulaşılması ile neticelenebilir. Bu yönüyle karar vermeyi yönetimin başlangıç koşulu olarak görmek mümkündür. Başlangıçta verilen kararlara yönetimin çok hassas bir şekilde bağımlı olmasının yanında, verilen kararlarda sonradan yapılan en küçük değişiklikten de etkilenmektedir. Bunu da kaos teorisindeki kelebek etkisi ile açıklanabilir.

Karar verme bütün yönetim süreçlerini etkilediği için, yöneticilerin karar vermede zorluk yaşamasına da neden olmaktadır. Bu durum, yönetimin öncelikle karar verme işi olduğunu doğrulamaktadır. Karar vermenin zorluğu sadece yönetimin özü olmasından değil, aynı zamanda yöneticilerin her istediği kararı verememesinden de kaynaklanmaktadır. Yöneticiler karar verirken bazı etkenleri göz önünde bulundurmak zorundadır. Örgütün bulunduğu çevre, yöneticinin bağlı olduğu üst yönetici ile yöneticinin uymak zorunda olduğu kanunlar ve kurallar yöneticilerin vereceği kararlarda onlara sınır çizmektedir. Bu etkenler yöneticilerin karar verirken belirli parametreler içinde kalmasını sağlamaktadır. Yöneticinin vereceği kararlar ve sonuçları kestirilemese de garip çekici olarak adlandırılan etkenler nedeniyle kararın ve sonucunun sınırı tahmin edilebilir. Yönetici karar verdikten sonra bu kararı uygulama sürecinde verilen kararı destekleyen nitelikte, benzer ve birbirini tekrar eden kararlar verilmektedir. Garip çekiciler nedeniyle, yöneticilerin verdiği kararlara benzeyen ve kendini tekrar eden kararlar fraktal yapılar oluşturmaktadır.

Kaos Teorisi ve Bulanık Mantıkla (Fuzzy Logic) Karar Verme

Yönetim ve karar verme sürecinin her geçen gün daha karmaşık hâle gelmesi ve karar vermeyi etkileyen faktörlerin artması, yöneticileri farklı seçenekler arasından en fazla fayda sağlayanını tercih etmek zorunda bırakmaktadır (Şengül, Eren ve Shiraz, 2012). Seçme ve Özdemir'e (2008) göre, karar vermek zorunda olan insanlar açısından kesin ve belirli yargılar yerine aralıklı yargılarda bulunmak daha güvenilirdir. İnsanların düşünme biçimindeki algı farklılıklarını ve belirsizlikleri "bulanıklık" kavramı ile açıklamak mümkündür (Başkaya, 2011). Bulanık mantık, insan düşüncesindeki belirsizlikle ilgilidir. İnsan düşüncesinin bulanıklığından dolayı oluşan belirsizlik, bulanık küme teorisi ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Klasik mantıktaki 0 ve 1 ile temsil edilen sistem, insan düşüncesinin bulanıklığı nedeniyle bu düşünceleri açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Zadeh, 1965).

Bulanık küme teorisi, belirsizlik ifade eden ve anlaşılması güç olan kavramlara üyelik derecesi getirerek onları belirginleştirmeyi amaçlamaktadır (Türkşen, 1985). Bulanık küme teorisi ile net olmayan az, orta, çok gibi nitel ifadeler nicel ifadelerle dönüştürülerek daha anlaşılır hâle gelmektedir. Bulanık küme teorisi, kesin bilgiler yerine yaklaşık bilgilerin kullanılması ve karar vermedeki belirsizliği insanın sorgulamasına uygun duruma getirmektedir. Bulanık mantığın insanın düşünme mantığına çok yakın olması, bulanık mantıkla verilen kararların daha isabetli olmasını sağlamaktadır (Seçme ve Özdemir, 2008).

Kaotik sistemlerin öngörülemez olması, kesin kararlar vermeyi zorlaştırmaktadır. Kaotik sistemler öngörülemediği için, karar verirken sadece doğru veya yanlış seçeneğine yer verilmesi belirsizliği daha da arttırmaktadır. Kaotik sistemlerde belirsizliğin hâkim olması, verilecek kararları da öngörülemez hâle getirmektedir. Belirsizliğin en aza indirilebilmesi için her değişkeni göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Kaos teorisindeki kelebek etkisi kavramına göre, ihmal edilen veya ölçülemeyen en küçük değişken bile tahmin edilemeyecek sonuçlara yol açabilmektedir.

Yöneticiler, belirsizliğin olmadığı durumlarda karar verirken çok fazla zorluk yaşamazlar. Bununla birlikte belirsizlik durumunda verilen kararın ne kadar etkili olduğu zamanla anlaşılabilir. Yönetim süreçleri doğrudan karar verme ile ilişkili olduğu için iyi bir yönetici en doğru kararı vermek durumundadır. En doğru kararı verebilmek için de yaşanan belirsizliğin anlaşılır hâle getirilmesi gerekmektedir. Bulanık mantıkla karar verme kavramı, doğru veya yanlış olarak nitelendirilemeyecek seçeneklerin derecelendirilmesine yardımcı olarak belirsizliği açıklamaya çalışmaktadır. Böylece hem hızlı hem de en doğru kararın verilmesi mümkün hâle gelmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Yöneticilerin daha önce karşılaşılmış durumları ifade eden programlanmış koşullarda karar vermeleri daha kolay olmaktadır. Çünkü daha önce bu koşullarla ilgili karar verilmiş ve uygulanmış olması nedeniyle bir belirlilik mevcuttur. Fakat ilk defa karşılaşılan durumları ifade eden programlanmamış koşullarda ise belirsizlik söz konusudur. Bu sebeple programlanmış koşullarda verilecek kararlar için otomatikleşen kurallar veya oluşan teamüller vardır. Ancak kaos teorisine göre, daha önceki durumları etkileyen değişkenlerin yeni bir durumda sağlanamayacağı göz önünde bulundurulduğunda hiçbir zaman tıpatıp aynı koşulun gerçekleşmeyeceği görülmektedir. Bu nedenle programlanmış koşulların varlığından da söz edilemez. Bunun yerine “benzer koşullar” ifadesi daha doğru olacaktır. Böylece yöneticilerin benzer koşullarda benzer kararlar verdikleri söylenebilir. En azından benzer durum geçmişte yaşandığı için sonucun tam olmasa da kestirilebilmesi mümkündür ve hızlı karar verme gereksesi ile bu yola başvurulabilir.

Karar vermenin yönetimin merkezinde yer alması nedeniyle, bir yöneticinin yönetim görevini gerçekleştirebilmesi için öncelikle karar vermesi gerekmektedir. Belirli durumlarda verilecek kararlar için çok fazla seçeneğin olmaması bakımından, yöneticilerin başarılı veya başarısız olarak nitelendirilmesi daha çok onların belirsizlik durumlarında verdikleri kararlara bağlıdır. Yöneticiler karar verme sorumluluğunu daha çok belirsiz durumlarda yaşadıkları için etkili bir yönetici olup olmadıkları bu durumlardaki kararlarına göre ortaya çıkmaktadır. Bir yönetici için dikkat etmesi gereken kurallar, üst yöneticilerin kararları ve çevre gibi unsurlar karar verirken onları sınırlamaktadır. Kaos teorisine göre bu etkenler garip çekici olarak adlandırılmakta ve oluşan sınırlar içerisinde yöneticinin verdiği kararlar fraktal bir yapı oluşturmaktadır.

Kaos teorisine göre, verilen bir karar ile istenilen sonuca ulaşmak her zaman mümkün değildir. Çünkü kararın uygulanması sürecinde hesap edilemeyen birçok değişkenle karşılaşmaktadır. Ayrıca başlangıç koşullarına hassas bağımlılık nedeniyle, yönetim tarafından başlangıç koşulu sayılabilecek karar vermenin çok iyi yapılandırılması gerekmektedir. İnsan düşüncesindeki belirsizlikten dolayı, klasik mantıkta olduğu gibi karşılaşılan seçenekler sadece doğru veya yanlış olarak nitelendirilemez. Bulanık mantığa göre, bu seçenekler doğru veya daha doğru seçenekler olabileceği gibi yanlış veya daha yanlış seçenek olarak da nitelendirilebilir. Bulanık mantık ve kaos teorisi birlikte düşünüldüğünde, verilen kararın en doğru karar olmaması durumunda istenilen sonuca yakın bir sonuç elde etmek mümkün değildir.

Kaos teorisine göre, verilen kararın uygulanması sürecinde yönetici en küçük değişkenden (kelebek etkisi) bile etkilenebilir. Bu yüzden amaca ulaşılması için yeni kararlar vermek gerekecektir. Eğer kararın uygulanması sürecinde, verilen kararlar klasik mantıkla tek kritere göre doğru veya yanlış olarak ele alınırsa diğer değişkenler göz ardı edilmiş olacaktır. Bunun neticesinde ulaşmak istenilen sonuçtan çok farklı bir sonuç elde edilebilir. Kaos teorisine göre, en küçük değişkenin bile dikkate alınması gerekmektedir. Bulanık mantığa göre ise ne kadar fazla bilgi varsa o kadar etkili kararlar verilebilir. Bulanık mantıkla karar vermede daha çok değişken göz önüne alındığı için istenilen sonuca daha yakın sonuçlar elde etmenin mümkün olacağı söylenebilir.

Yönetimin bir karar verme işi olması nedeniyle yöneticiler bir şekilde karar vermek zorundadır. Böylece kararlar doğru veya yanlış da olsa yönetim işi gerçekleşmiş olmaktadır. Türkiye’de çabuk karar verme anlayışının yaygın olduğu, “Kervan yolda düzülür.” atasözünden anlaşılmaktadır. Bu nedenle Türk milletinin çabuk karar vermeye alışkın yapısı, sezgisel kararlar vermeye daha uygundur. Bununla birlikte Yüksel’in (2013) kullandıkları yetkilerden ve yapılan işlerden sorumlu tutulma olarak tanımladığı “hesap verebilirlik” kavramı nedeniyle, yöneticiler çabuk karar verirken en azından tatmin edici olan sınırlı rasyonel kararlar vermektedir. Alt ve üst yöneticilerin etkili karar vermeleri onların etkinliğini gösterirken, karar vermekten kaçınmaları veya sadece işleyişin normal seyrinde devam etmesi için karar almaları da onların etkin olmadığını göstermektedir.

Yöneticilerin çoğunlukla benzer koşullarda karar vermek durumunda olmaları, benzer kararlar vermelerine neden olmaktadır. Oysa belirsiz koşullar onları farklı kararlar vermeye ve inisiyatif almaya zorlamaktadır. Yöneticilerin rasyonel kararlar almasını zorlaştıran nedenlerin başında ise kısa zamanda karar vermek zorunda olmaları ve kararların uygulanması sırasında etkili liderlik davranışı sergileyememeleri gösterilebilir. Çünkü yöneticinin düşük

bir beklenti içerisinde olması, çalışanların bunu karşılamasını kolaylaştırmaktadır. Yöneticinin liderlik davranışı göstermeden de bunu sağlaması mümkündür.

Öngörülebilir örgütlerde yöneticilik, alınacak kararların otomatikleşmesi nedeniyle kaos ortamında yöneticilik yapmaktan daha kolaydır. Oysa örgütlerin açık sistemler olduğunun genel bir kabul hâline geldiği günümüzde, sürekli bir değişimin yaşandığı çevresinden etkilenen örgütlerin öngörülebilir olduğunu söylemek zordur. Örgütlerin sürekli değişim yaşadığı son dönemlerde, yöneticinin emir vererek insanları yönetebilmesi çok mümkün görünmemektedir. Bu nedenle yöneticilerin verilen kararları hayata geçirebilmesi için liderlik özellikleri taşıyarak çalışanları motive etmesi zorunluluk hâline gelmiştir. Dolayısıyla kaos ortamında yöneticilik yapmak, etkili kararlar vermeyi ve bunları uygulamak için liderlik yapmayı gerektirmektedir.

KAYNAKÇA

- Aydın, M. (2014). Eğitim Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Başkaya, Z. (2011). Bulanık doğrusal programlama. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Bozkurt, Ö. ve Ercan, A. (2019). Çalışanların işe adanmışlıklarında karar verme tarzları belirleyici olabilir mi?. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18(70), 882-902.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(2), 263-274.
- Çelikten, M., Gılıç, F., Çelikten, Y. ve Yıldırım, A. (2019). Örgüt yönetiminde karar verme süreci: Bitmeyen bir tartışma. Mersin University Journal of the Faculty of Education, 15(2), 581-592. doi:10.17860/mersinefd.596817
- Dulupçu, M. A. ve M. Okçu (2000). Towards quantum economic development: Transcending boundaries. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 55(3), 29-53.
- Erçetin, Ş. Ş., Açıkalın, Ş. N. ve Bülbül, M. Ş. (2013). A multi-dimensional approach to leadership in chaotic environments. S. Banerjee (Ed.), Chaos and Complexity Theory for Management: Nonlinear Dynamics içinde (s. 89-104). Hershey: IGI Global. doi:10.4018/978-1-4666-2509-9.ch005
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Kısa, N. ve Açıkalın, S. N. (2013). To Be on the Edge of Chaos with Organizational Intelligence and Health. S. Banerjee (Ed.), Chaos and Complexity Theory for Management: Nonlinear Dynamics içinde (s. 182-201). Hershey: IGI Global. doi:10.4018/978-1-4666-2509-9.ch009
- Esin, A. ve Şahin, S. T. (2012). Yöneylem araştırmasında yararlanılan karar yöntemleri. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Fişek, K. (2011). Yönetim. Ankara: Kilit Yayınları.
- Gleick, J. (1987). Chaos: Making a new science. New York: Viking Penguin.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. ve Gordon, J. M. R. (2014). Denetim ve öğretimsel liderlik gelişimsel bir yaklaşım (M. B. Aksu ve E. Ağaoğlu, Çev. Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gregg, R. T. (1957). The administrative process. R. F. Campbell ve R. T. Gregg (Ed.), Administrative Behaviour in Education içinde (s. 269-317). New York: Harper and Row.
- Gulick, L. ve Urwick, L. (1937). Papers on the science of administration. New York: Columbia University.
- Gürsakal, N. (2001). Yeni bilim. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3(1). <http://www.isguc.org/?p=article&id=110&cilt=3&sayi=1&yil=2001>
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). Eğitim yönetimi (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kahraman, C., Cebeci, U. ve Ulukan, Z. (2003). Multi-criteria supplier selection using fuzzy AHP. Logistics Information Management, 16(6), 382-394.
- Karaçay, T. (2004). Determinizm ve kaos. Mantık, Matematik ve Felsefe II. Ulusal Sempozyumu. 21-24 Eylül 2004. Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). Eğitim yönetimi (G. Arastaman, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Öztaş, N. (2003). Karmaşıklık bilimleri: Kaosun kıyısında bilim ve yönetim. M. Acar ve H. Özgür (Ed.), Çağdaş Kamu Yönetimi-I içinde (s. 45-74). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2013). Örgütsel davranış (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). Yönetimin esasları (A. Öğüt, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Seçme, N. Y. ve Özdemir, A. İ. (2008). Bulanık analitik hiyerarşi yöntemi ile çok kriterli stratejik tedarikçi seçimi: Türkiye örneği. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2), 175-191.
- Şengül, Ü., Eren, M. ve Shiraz, S. E. (2012). Bulanık AHP ile belediyelerin toplu taşıma araç seçimi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (40), 143-165.
- Türkşen, İ. B. (1985). Bulanık kümeler kuramı ve uygulamaları. Yöneylem Araştırması Dergisi, 4(1), 1-15.
- Urfaloğlu, F. ve Genç, T. (2013). Çok kriterli karar verme teknikleri ile Türkiye'nin ekonomik performansının Avrupa Birliği üye ülkeleri ile karşılaştırılması. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 35(2), 329-360.
- Yavaş, M., Ersöz, T., Kabak, M. ve Ersöz, F. (2014). Otomobil seçimine çok kriterli yaklaşım önerisi. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 2(4), 110-118.
- Yüksel, S. (2013). Öğretmen yetiştirmede hesap verebilirlik bağlamında KPSS sonuçlarının değerlendirilmesi [Özel sayı]. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 404-420.
- Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy sets. Information and Control, 8, 338-353.