

KARAR VERME YAKLAŞIMLARI ÜZERİNDE HERBERT SIMON HEGEMONYASI

HEGEMONY OF HERBERT SIMON ON THE DECISION MAKING APPROACHES

Ahmet TOZLU*

ÖZ

Karar verme günümüzde hala teorik olarak yönetim biliminin uygulamada ise yönetsel süreçlerin en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Temel bir yönetsel faaliyet olarak “karar vermenin” yönetim sürecinde vazgeçilmez hale gelmesi - karar verme yaklaşımlarının ortaya çıkışıyla yakından ilgilidir. Bu aşamadaysa Rasyonel Karar Verme Teorisi ve Herbert A. Simon’un Sınırlı Rasyonellik Yaklaşımı önemlidir. Zira Simon’un rasyonel karar verme yaklaşımına getirdiği eleştiriler ve ileri sürdüğü Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modelinin temel varsayımları alandaki diğer çalışmaları ve kuramları derinden etkilemiştir. Bu çalışmanın amacı da Herbert Simon’un söz konusu alana yapmış olduğu katkıların ne denli belirleyici olduğunu göstermektir.

Anahtar Kelimeler: Karar Verme, Herbert Simon, Sınırlı Rasyonellik.

ABSTRACT

Today, decision making is still accepted as one of the most important elements of management science in theory and managerial processes in practice. The fact that “decision making” has become irreplaceable in management science as a basic managerial activity is related to the emergence of decision making approaches. Rational Decision Making Theory and Herbert A. Simon’s Bounded Rationality Approach are important at this stage. Hence Simon’s criticisms to rational decision making approach and main assumptions of his Bounded Rational Decision Making Model deeply impacted on the other studies and theories in the field. This study aims to demonstrate how Herbert Simon’s contributions are determinant in the field.

Keywords: Decision Making, Herbert Simon, Bounded Rationality.

GİRİŞ

Örgütler açısından “karar verme” diğer süreçlerle eş tutulamayacak derecede öneme sahiptir. Çünkü her bir yönetsel eylem hem karar vermeyi hem

* Kalkınma Bakanlığı Planlama Uzmanı, Cumhurbaşkanlığı Kurum Temsilcisi, ahmet.tozlu@kalkinma.gov.tr

de verilen kararı uygulamayı içerir. Dolayısıyla kararın doğruluğunun örgütsel başarısının temelini teşkil ettiğini söylemek gerekmektedir. Mantıksal olarak karar verme sürecinin başarısının hem karar vericinin hem de örgütün başarısıyla doğru orantılı olduğunu savunmak mümkündür.

Karar verme süreci genel olarak kuramsal bazda sezgisel karar verme kuramları, rasyonel karar verme kuramları ve çok kriterli karar verme kuramları olarak üç ana başlık altında ele alınmakla birlikte (Doğan, 2014: 103) literatüre yön veren ve etki alanı kamu yönetiminin de dışına çıkarak diğer bilimlere de katkılar sunan kuram, rasyonel karar verme yaklaşımı olmuştur.

Karar verme yaklaşımı, genel olarak rasyonel karar teorisi¹ ve sınırlı rasyonellik yaklaşımının sunduğu argümanlar temelinde ele alınmakla birlikte başkaca modellere, alt başlıklara ve savlara da sahiptir. Ancak karar verme yaklaşımının omurgasını Herbert Alexander Simon ve onun rasyonel karar teorisi ve sınırlı rasyonelliğe dair ortaya koymuş olduğu bilgiler oluşturmaktadır. Öte yandan, özellikle Charles Lindblom ve diğer bazı (Simon'un çağdaşı) düşünürler de literatüre karar verme teorisini de ilgilendiren önemli katkılar yapmıştır ancak bu çalışmada Simon'a ve onun sundukları çerçevesinde karar verme yaklaşımına değinilecektir.

1. ÖRGÜT TEORİLERİNİN GELİŞİMİ VE KARAR VERME YAKLAŞIMIN ÇIKIŞ NOKTASI

Belirli bir amacın söz konusu olduğu her yerde "yönetim", "yönetici" gibi kavramlardan söz etmek mümkündür. Ancak bu durum örgütsel bir yapı ve onun amaçları söz konusu olduğunda çok daha önemli hale gelmektedir. Bir örgütün yönetiminde, hem yöneticilerin birçok teknikten ve teoriden yararlandığı görülebilmekte hem de yönetim sürecinin diğer birçok bilim dalından istifade ederek inter-disipliner bir yapıya büründüğü gözlemlenebilmektedir. Geçmişten günümüze bu şekilde bir çok-yönlülüğe ve sistematığe sahip olagelmüş yönetim alanına, 20. yüzyılın ilk başlarında bilimsel yaklaşım, hemen akabinde ikinci çeyreğiyle birlikteyse insan ilişkileri yaklaşımı ve onun temel varsayımları hâkim olmuştur.

Örgütler üzerindeki kuram düzeyine varan çalışmaların geçmişi bilindiği üzere Weber, Fayol, Taylor gibi klasik bürokrasi ve yönetim anlayışının kurucu isimleri olarak tanımlanabilecek bilim adamlarının düşüncelerine dayanan

1 Literatürümüzde rasyonel kelimesi yerine Türkçe bir karşılık olarak "ussal" kelimesi; Rasyonel Karar Teorisi yerine de "Ussal Seçim/Karar Teorisi" gibi bir başka kullanım da mevcut olup bu çalışma boyunca "rasyonel" kelimesi kullanılacaktır.

klasik örgüt kuramına dayanmaktadır. Bu dönemde, bürokrasi, bilimsellik, iş bölümü, uzmanlaşma, hiyerarşi, verimlilik, iç düzen, devamlılık gibi hususlar örgüt açısından ön plandadır (Scott, 2003: 38-49). 1930'lara dek net olarak hegemonyasını sürdüren klasik örgüt kuramında, özetle, örgüt bir makine, çalışanlarsa bu makinenin dişlileri olarak ele alınmıştır. Klasik teorinin hemen akabinde örgüt ve çalışma ilişkilerinde insan unsurunun ve sosyal boyutun ihmal edildiğini; bu eksiklik giderilmedikçe de örgütsel ve üretimsel verimliliğin artırılmayacağını ileri süren insan ilişkileri yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu kuram kapsamında genel olarak makineleşme yerine insan unsuru ön plana çıkarılmakta ve insanın sosyal bir varlık olduğundan hareketle de iletişim ve grup içi ilişkilerin verimliliğe doğrudan etki eden süreçler olduğu vurgulanmaktadır. Hawthorne Deneyleri, X-Y Modeli gibi literatürde hala temel yapıtaşları arasında sayılabilecek birçok önemli ve teknik çalışmaya dayanan bu kuramın öncülerini ise Elton Mayo, Douglas McGregor, Rensis Likert olarak saymak mümkündür. Literatürde örgüt kuramları izah edilirken, mutlaka bu iki ekol anlatılmakta ve ardından Rasyonel Karar Alma Yaklaşımı, Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık yaklaşımı gibi yine ana akım sayılabilecek kuramlara değinilmektedir. Bunların haricinde zamansal olarak daha yeni ve güncel yaklaşımlar da olmakla birlikte bu çalışmanın odak noktası açısından bundan sonra sadece rasyonel karar verme yaklaşımına ve ayrıntılarına yer verilecektir.

Rasyonel Karar Verme yaklaşımının kurucusu ve en önde gelen ismi Herbert A. Simon'dur. Ancak kimi kaynaklar karar verme kuramının öncüsü olarak Davranışçı ekolün önemli isimlerinden Chester Barnard'a da değinmektedir ve Simon'un birçok görüşünde Barnard'ın savunduğu tezlerin izlerini görmek mümkündür (Öğüt ve Öztürk, 2007: 41). Sonrasında birçok önemli düşünürün de gerek kuramsal bazda gerekse kısmi paylaşımlarla karar verme yaklaşımlarının gelişimine katkı yaptığı görülmektedir. Karar verme yaklaşımında, genel olarak yöneticiler, yöneticiler açınsındansa –koordinasyon, denetleme, planlama gibi diğer yönetim süreçlerine ek olarak- karar verme sürecinin önemi üzerinde durulmaktadır. Genel karar verme literatürünün bu yönde gelişmiş olmasının en temel gerekçesi elbette Herbert Simon'un oluşturmuş olduğu temeldir.

2. KARAR VERME YAKLAŞIMININ TEMEL UNSUR VE SAVLARI

Karar vermeyi, bir durum karşısında hedeflenen neticeyi elde edebilmek için gerekli veri ve bilginin edinilmesi; sonrasında sistematik ve bilimsel bir yol

izleyerek alternatifler/seçenekler oluşturarak, bunların içinden en uygun olanına karar vererek uygulamaya konulması olarak tanımlamak mümkündür (Tekin, 2009: 12). Karar verme süreci genel olarak, etkinlik ve rasyonelliğe dayanması, iletişime ve bilgi akışına önem vermesi, geleceğe yönelik olması ve geleceği öngörmeye dayanması, bir zaman süresini gerektirmesi, bir plan olması, alternatif harcamalar doğurması ve bir sorun çözme süreci niteliği taşıması gibi genel özelliklere sahiptir (Koçoğlu, 2010: 45). Karar verme herhangi bir sorunun çözümü için alternatif çözümler arasından en uygun olanın seçilerek uygulanmasıdır. Herbert Simon ise karar vermeyi “bireyin belli bir amaca ulaşmak için bilinçli olarak belirli bir alternatifi seçmesi” şeklinde tanımlayarak bireylerin faaliyetlerindeki amaç-bilinçlilik-seçim unsurlarına dikkat çekmektedir.

Bireysel karar vermeden çıkarak örgütsel karar verme alanına girildiği zaman söz konusu sürecin daha karmaşık ve çok boyutlu bir hal aldığı görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel karar alma süreçlerinde dikkat çeken hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Karar verme daha büyük ve karmaşık konulara dairdir.
- Karar alma süreci daha fazla işbirliğini gerektirmektedir.
- Tek bir bireyin sahip olduğu sınırlılıkları aşabilmek için daha sıkı ve iyi dizayn edilmiş bir iletişim ve bilgi yönetimi yapılanması şarttır.

Karar verme sürecinin, muhtemel sorunların araştırılması ve bilgi toplanması adımıyla başladığı varsayılmaktadır (Anameriç, 2005: 39). Akabinde sorunlar sınıflandırılır ve tanımlanır. Karar vermenin aşamaları arasında içinde bulunulan şartları belirleyerek izah etme önemli bir yere sahiptir. Bu aşamaların ardından nasıl hareket edileceği de belirlenerek artık tercih edilen karar(lar) uygulanmaya başlanır. Kararların takip edilmesi, sonuçlarının gözden geçirilerek elde edilen geribildirimle gelecekteki yeni kararlar için bir takım iyileştirme ve değişiklikler yapılması da sürecin son aşaması olarak tanımlanabilir (Özer, 2015: 23).

Simon ekonomik insan (economic man) ve yönetsel insan (administrative man) ayrımıyla rasyonel ve sınırlı rasyonel karar modellerinin omurgasını özetlemektedir. Taylor ve diğer birçok klasikçinin varsayımlarına dayanan ekonomik insan, ideal olana göre hareket eden rasyonel bireyi ifade ederken; Simon bu yaklaşımı eleştirmiş ve “yönetsel insan” kavramını geliştirmiştir (Scott, 2003: 50). Yönetsel insan ise karar verirken gerçekleri, sınırlılıkları ve şartları dikkate alarak hareket eden (olabildiğince rasyonel) bireyi tanımlamak için kullanılmıştır. Klasik karar verme modeline göre, karar verme faaliyeti tamamen

rasyonel ve nesnel bir temele dayanmaktadır (Hoy ve Miskel, 1991: 300). Klasik karar verme modelinin çok ideal varsayımlar içerdiğini belirtmekte fayda vardır. Zira burada karar vericinin tüm alternatif çözüm önerilerini bildiği ve bunları sıralayabildiği varsayılmaktadır. İşte bu idealize edilmiş varsayım, klasik karar verme teorisini uygulanabilirlikten kısmen uzaklaştırmaktadır.

Klasik karar verme modelinin “gerçek” ve “uygulama” ile örtüşmeyen öngörülerinden hareketle, Simon bu derecede bir rasyonelliğin “karar vermeyi” açıklamaya yetmeyeceğini ifade etmiştir (Simon, 1976: 241). “Karar vericinin davranışlarını sınırlayan/belirleyen etkenler var mıdır?” sorusuna Simon cevap olarak “karar vericilerin doygunluk sınırını” vermektedir. Buna göre, bir birey karar verirken tüm alternatifleri rasyonel bir şekilde değil kendi sınırları/sınırlılıkları çerçevesinde belirleyebilmektedir. Dolayısıyla karar vericiler ve kararları bir rasyonelliğe sahiptir ancak bu rasyonellik sınırlıdır.

3. HERBERT SIMON, CARNEIGE OKULU VE DİĞER BAZI DÜŞÜNÜRLER

Aynı zamanda Nobel ödülü de bulunan Simon siyaset bilimi, iş yönetimi ve psikoloji alanlarında kendini yetiştirmiş bir profesördür ve uzun yıllar Carnegie Mellon Üniversitesinde çalışmıştır. Kendisini yönetim bilimi alanında tanınır ve önemsenir hale getiren eseri ise 1947 yılında yayınladığı “Administrative Behavior” adlı kitabıdır. Diğer yandan yazında Simon’u fazlaca tanınır hale getiren bir başka hamlesi de Türkçeye “İdarenin Atasözleri” olarak çevrilmiş olan ve 1946 yılında yayınlamış olduğu “The Proverbs of Administration” adlı makalesinde o güne dek yönetim alanında temel olarak kabul edilmiş ilkeleri kendisiyle çelişen birer atasözüne benzeten eleştirel çıkışı olmuştur. Simon ve rasyonel karar mecrasına geçmeden evvel bu eleştirel bakış açısına değinmek yerinde olacaktır. Simon, evvela o güne dek idare alanında en sık dile getirilen ve kabul gören birkaç ilke sıralamıştır. Buna göre;

- Bir grup içinde uzmanlaşmaya gidildikçe verimlilik artar,
- Bir grubun üyeleri belirli bir hiyerarşi temelinde sıralandığında verimlilik artar,
- Herhangi bir hiyerarşik mevkide kontrol alanı küçüldükçe (yönetilen kişi sayısı azaldıkça) verimlilik artar,
- Daha iyi denetim amacıyla bir grup içindeki çalışanlar amaca, iş türüne, işi yürüten kişilere ya da yere göre sınıflandırıldığında verimlilik artar,

ilkeleri yönetim bilimi alanında –o dönem için- en genel kabul gören ilkeler arasındadır (Simon, 1946: 53). Oysaki Simon, görünüşte oldukça bilimsel gibi algılanan tüm bu ilkelerin birer yanılısamadan ibaret olduğunu ve başkaca birçok ilkeyle kendi içinde çeliştiğini iddia etmektedir. Örneğin, bir yandan komuta birliği ilkesinin yönetimde düzen ve disiplini sağlayacağını, diğer yandan ise uzmanlaşma ilkesi doğrultusunda mümkün olduğunca bölünmenin işin daha ehil kişilerce yapılmasının önünü açacağını aynı anda iddia etmenin tutarsızlığına dikkat çekmiştir. Nitekim makalenin yazıldığı dönemde, yukarıda bahsi geçenler ve diğer birçok ilke, yönetim bilimi açısından olmazsa olmaz nitelikte birer atasözü gibi kabul edilmektedir. İşte Simon bu noktada, atasözlerinin tutarsızlığından ve aynı konuda bir atasözünün tamamen zıt mesajlı bir başka atasözü tarafından inkâr edildiğinden bahsetmektedir. Ona göre, özellikle Gullick ve Urwick'in geliştirmiş olduğu ilkeler (POSDCORB/PÖPAYED) ve Taylor'un bilimsel yönetim anlayışı doğrultusunda ileri sürdükleri, başka bir deyişle o dönem için yönetim bilimine ışık tuttuğu iddia edilen birçok ilke de bu bağlamda tıpkı birer atasözü gibi işlevsiz ve kendi içinde çelişiktirler.

Örgüt ve yönetimde karar verme denildiği zaman ilk akla gelen kişi Herbert A. Simon'dır. Zira Simon'a göre karar verme, yönetim sürecinin en hayati parçasıdır. Karar verme sürecinin sahip olduğu özelliklerin bir örgütün niteliğini ve başarısını belirlediği tespiti, Simon'a ait en temel savlardan biridir (Aydın, 1994: 126). Simon, *Administrative Behavior* adlı kitabının ilk baskısında daha ziyade karar verme sürecine dair "rasyonel kararlar" üzerinde durmuş; birkaç yıl sonraki ikinci baskısında ise yönetsel kararların optimal olmaktan ziyade "doyurucu" olması gerektiği sonucuna ulaşmış (Scott, 2003: 50; Tural, 1988: 498), bir başka deyişle sınırlı rasyonellik gerçeğine (bounded rationality) doğru evrilmiştir.

"Bürokrasi" de yukarıda bahsedilen, Simon'un yönetim alanındaki eleştirel çıkışlarından payını alan bir başka alandır. Ona göre bürokrasi hem örgüt içinde aşırı ayrıntılı faaliyetler belirleyerek karışıklığa yol açmakta hem de iş süreçlerini aşırı hiyerarşikleştirmektedir. Bu durum ise gerek bilgi kanallarının etkin çalışmamasından, gerek yöneticilerin asıl işlerden tali işlere vakit ayırmak zorunda kalmasından, gerekse diğer olumsuzluklardan ötürü Simon'un odak noktası olan karar verme sürecinin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.

"Karar verme" eylemini yönetim sürecinin tam kalbine koyan Simon için yönetici yerine "karar veren" ifadesini kullanmak daha yerinde bir deyiş olacaktır (Simon, 1967: 10). Örgütün yürütebileceği diğer tüm süreçler, karar vermeden sonra ve ona bağlı olarak gelişmektedir. Ona göre her karar bir amaca

hizmet etmekte ve kararlar arasında bu anlamda –amaca dayalı- bir hiyerarşi bulunmaktadır. Karar verme üç aşamalı bir süreçtir. Bunlar, karar verilecek hususun tespitine dair bilgi toplama, karara dair atılabilecek olası adımları planlama, oluşturulan alternatiflerden birini seçmedir (Simon, 1974: 114). Genel olarak söz konusu üç sürecin sıralı olduğu ifade edilse de zaman zaman bu sıralamanın değişebilmesi de mümkündür. Yine Simon, bu üç sürecin yöneticiler açısından “öğrenilebilir” süreçler olduğuna işaret ederek “karar vermenin” sezgisel ya da doğuştan gelen değil eğitime dayanan ve profesyonel bir uğraş olması gerektiğini ifade etmeye çalışmıştır. Simon’un “karar verme” mantalitesini kavrayabilmek için bu husustaki temel kabullerinden bazılarını sıralamak yerinde olacaktır (Tural, 1988: 498-499):

- Yönetim kuramı bir yandan etkin ve doğru faaliyetlere/kararlara zemin hazırlayabilecek ilkelere sahip olmalıyken diğer yandan örgütsel ilkeleri de mutlaka dikkate almalıdır.
- Her türlü yönetsel faaliyet, karar verme eylemini içermelidir; bu da karar vermenin bizzatı bir idari eylemi yapmak kadar önemli bir süreç olduğunu göstermektedir.
- Karar verme sürecinin oluşumu anlaşılmadan, bir örgütü ve yönetimi anlayabilmek mümkün değildir.

Simon’dan bahsederken onun ileri sürmüş olduğu “programlı kararlar-programsız kararlar” ayrımına değinmek yerinde olacaktır. Ona göre programlanabilir kararlar rutine dönüşmüş, sıkça tekrarlanan ve bu sebeple de alışılmış, öngörülebilir kararlardır. Programlanamayan kararlarsa yeni ve orijinal olan veya belirli bir temele ya da kalıba oturmayan, seyrek tekrarlanan (Griffin and Moorhead, 2014: 209) kararlardır. Simon karar verme sürecinin bu ikili ayrımına göre şekillendiğini ifade etmektedir. Örneğin, programlı bir karar alınırken genelde alışkanlıklar ve tecrübeler üzerinden gidilirken ya da gerektiğinde matematiksel hesaplardan dahi yararlanılabilişken; programsız kararların verilmesinde spesifik bir teknikten bahsetmek mümkün değildir. Burada sadece programsız karar verebilen insanlar yetiştirebilmek ve süreci daha öngörülebilir hale getirmek mümkündür. Öte yandan Simon bir benzetmesinde bu ayrımı da kullanarak örgütleri üç katlı birer pastaya benzetmiştir; alt kat asıl ve operasyonel işlerin yürütüldüğü yer, orta kat programlanabilir ve taktiksel kararların verildiği yer, üst kat ise stratejik ve programlanamayan kararların verildiği kritik yerdir (Simon, 1967: 13). Dolayısıyla örgütlerin her iki tür kararı verebilen yöneticilere

ve yapılara sahip olması gerekmektedir. Hatta yöneticilerin özellikle programsız kararlar verebilmelerini sağlamak üzere eğitilmeleri ve yetiştirilmeleri Simon'un altını çizdiği bir noktadır.

Simon'un bireylerin salt rasyonellikten uzakta bulunmak durumunda olduğuna dair dikkat çektiği bir başka nokta, bireylerin örgütsel hedefler doğrultusunda hareket etmeye başladıkları anda bundan sonra kendi amaç ve istekleri doğrultusunda değil örgütün/yapının amaç ve çizgisi doğrultusunda karar verme yoluna girecekleridir. Simon bu noktadan hareketle rasyonel insan kabulüne karşıt bir "yönetimsel insan" kavramı geliştirmiştir. Örgütler, bireylerin çalışma ve karar verme kapasitelerindeki sınırlılıkları gidererek, onları rasyonel davranışa yönlendirmektedirler.

Herbert Simon bireylerin karar alma süreçleriyle örgütlerinki arasında bir takım benzerlikler olduğunu ifade etmiş ve bu durumun sistematik bir biçimde açıklanabilmesi halinde örgütsel süreçlerde karar almanın etkin bir şekilde dizayn edilebileceğini düşünmüştür. Açıklayıcı olması açısından Simon'un birey davranışlarını etkilediğini söylediği unsurlar aşağıda sunulmaktadır.

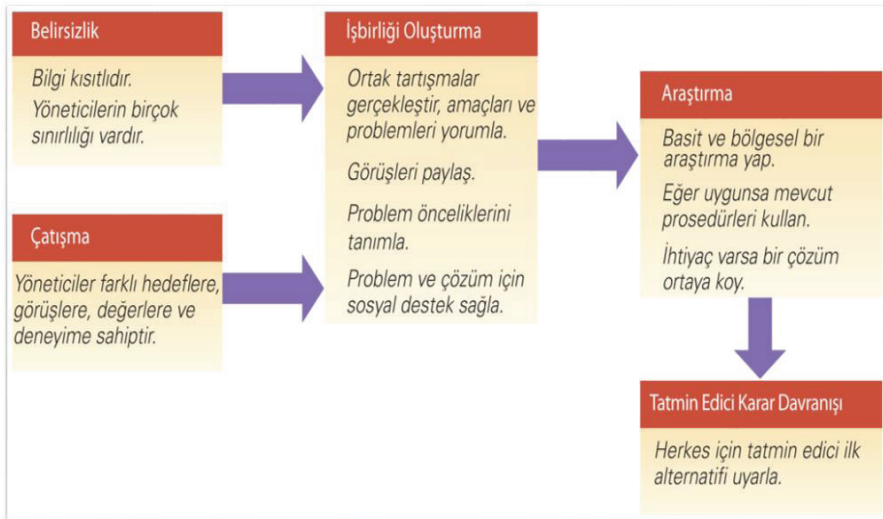
Şekil 1. Birey Davranışını Belirleyen Öğeler



Simon bireylerin davranışlarını etkileyen öğeleri değer öğeler ve gerçek öğeler olarak ikiye ayırmış ve gerçek öğelerle bireylerin eğitim ve benzeri gelişim yollarıyla sağlamış oldukları kalifikasyonu (bilgi ve beceriler vs.) kastetmiştir. Değer öğeleriniyse örgütsel ve kişisel değerler olarak kendi içinde ikiye ayırmıştır (Simon, 1973: 50-70).

ABD'deki Carnegie Mellon Üniversitesi'nde birlikte çalışan Herbert Simon, James March ve Richard Cyert'ın çalışmalarından oluşan ekole "Carnegie Okulu" adı verilmiştir. Carnegie Okulu genel olarak; örgüt kuramı yazınında örgütleri akılcı sistemler olarak kabul eden yaklaşıma, özel olarak; örgütsel öğrenmeye çok önemli katkılarda bulunmuştur (Koç, 2009: 155-156). Karar verme yaklaşımlarının genelinde olduğu gibi Carnegie Okulunun temel savlarında da sınırlı rasyonellik teorisinde işlenen ana düşüncenin izlerini görmek mümkündür. Aşağıdaki şekilde Carnegie Okulunun karar verme sürecine dair öngörmüş olduğu hususlar şemalaştırılmaya çalışılmıştır.

Şekil 2. Carnegie Okulu ve Karar Verme Süreci



Kaynak: Daft, 2010.

Sınırlı rasyonellik varsayımını reddetmeden farklı bir yaklaşım olarak ortaya çıkan ve yazında "örgütsel öğrenme" terimiyle ön plana çıkan, Cyert ve March tarafından geliştirilmiş çalışmalara "uyarlayıcı ussal (rasyonel) model" adı verilmektedir. Bu modelin sınırlı rasyonellik haricinde üç temel varsayımı vardır; her örgüt gelecekteki olası koşullara dair bir tercih/alternatif listesine sahiptir, örgütlerde belirli bir bilgi toplama kapasitesi vardır ve karar vericiler bu alternatifler arasından örgüt açısından kazancı maksimize edecek bir seçimde bulunmaktadırlar. Cyert ve March (1963: 84) örgütsel öğrenme süreçleri sayesinde örgütlerin çevrelerine uyum sağladığını belirterek örgüt süreçlerini örgütler açısından adeta bir güncellenme ve varoluşun devamı için bir ön şart olarak lanse etmişlerdir. Buna göre örgütler, bireylerle aynı şekilde olmasa da öğrenirler.

Bunu yaparken uyarlama, sahip olduğu çalışanları araç olarak kullanma ya da tecrübelerini biriktirme gibi yöntemler kullanırlar (Koç, 2009: 157).

Konuyla ilgili olarak diğer bazı bilim adamlarının değindikleri hususa kısaca göz atıldığında Cubberston'un karar verme sürecini örgütte değişiklik yapmak; var olan bir çatışmayı/uyumsuzluğu önlemek veya örgüt üyelerini yönlendirmek amaçlarıyla kullanılabilen çok yönlü bir faaliyet olarak değerlendirmesi dikkat çekmektedir. Cubbertson için karar verme, yönetim için bir kontrol kaynağıdır (Cubbertson vd., 1971: 142). Ona göre karar verme birey, grup ve örgütler açısından ayrı ayrı ele alınabilir ve hem benzerlikler hem farklılıklar gözlemlenebilir. Bu sınıflandırılmış analize dayanarak karar vermenin örgütlerde daha karmaşık bir süreç olduğunu ifade etmektedir.

Robins (1991) ise karar verme ile ilgili olarak farklı bir boyuta dikkat çekmiş ve karar verme sürecinin sadece yöneticiler için değil diğer çalışanlar için de geçerli olabileceğini ifade etmiştir. Bir başka araştırmacı ve düşünür olarak Griffiths, karar vermenin, örgütler açısından diğer faaliyet ve süreçleri de besleyen ve kolaylaştıran boyutuna dikkat çekmiştir.

4. BAZI TEMEL KARAR VERME TEORİLERİ

Karar verme yaklaşımı adı altında artırmacı (incrementalism) karar verme, karma (mixed scanning) karar verme, oyun kuramı gibi birçok alt model bulunmaktadır. Ancak, bu başlık altında yaklaşımın temelini açıklamak maksadıyla rasyonel karar verme modelinden bahsedilecek, Simon'un alanı etkileyen ve yönlendiren sınırlı rasyonel karar verme modeli izah edilecek ve yine bir başka önemli alt başlık olarak çöp tenekesi modeli (garbage can model) incelenecektir.

4.1. Rasyonel Karar Verme Modeli

Rasyonel karar verme modeli klasik bir perspektifle ekonomik ve rasyonel insanın varlığı kabulüne dayanarak; bireylerin (karar vericilerin) olabilecek tüm seçenekleri sonuçlarıyla birlikte bilerek, bu bilinçle hareket ettiği ve optimal kararlar verdiği varsayımını öne sürmektedir (Tural, 1988: 502). Klasik rasyonel yaklaşıma göre bireysel ekonomik çıkarlarını ön planda tutup hareket eden bireyler (ekonomik insan olarak) rasyonel seçimlerde bulunmaktadır. Burada şu varsayımlar söz konusudur (Bakka and Fivesdal, 1986: 171-178):

- Rasyonel birey, karar verme öncesinde tüm alternatifleri ve sonuçlarını bilmektedir.

- Bireyin tespit ettiği alternatifler yarar seviyesine göre sıralanmıştır.
- Rasyonel birey, rasyonel bir biçimde en iyi alternatifi seçerek karar vermekte ve yoluna devam etmektedir.
- Aynı durum her tekrarlandığında ekonomik insan nosyonuna sahip olduğu varsayılan rasyonel bir yönetici, her zaman aynı seçeneği çözüm olarak seçecektir.

Görüldüğü gibi rasyonel karar verme modeli karar vericiler açısından oldukça idealize edilmiş ve mükemmel koşulların varlığını kabul etmektedir. Teorinin öngörmüş olduğu süreçleri daha sistematik bir şekilde özetlemek için aşağıdaki şekli kullanmak mümkündür.

Şekil 3. Rasyonel Karar Verme Modelinde Aşamalar



Kaynak: Dafn, 2010.

Herbert Simon rasyonel karar verme modelinde rasyonel insanın bir sorun veya süreç karşısında evvela durumu bölümlenmeye giderek daha basit ve daha az karmaşık bir durum yaratmaya çalıştığını ifade etmektedir. Kurama göre bu durum bir örnek vazifesi görmekte ve sorunun daha hızlı ve pratik bir şekilde çözülmesine yardımcı olmaktadır.

4.2. Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modeli (Bounded Rationality)

Simon klasik rasyonel karar alma yaklaşımının aşırı idealize etmiş olduğu koşulları eleştirmiş ve modeli gerçekçi bulmadığı için yeniden ele alarak mümkün olduğunca uygulanabilir ve gerçekçi hale getirmeye çalışmıştır (Öğüt ve Öztürk, 2007: 43-44). Simon'a göre (1957: 198) insanoğlunun sınırlı kapasitesi modern dünyadaki iş ilişkilerinin karışıklığını analiz ederek sorunları "tamamıyla" ortadan kaldırmak için yetersizdir. Bu noktada sorunların "tamamıyla" tespit edilmesi ve rasyonel, nesnel bir yordamla çözülmesi düşüncesinden, bu süreci daha basite indirgemek suretiyle "en tatmin edici," çözümlenme ve zamanlamayla hareket edilmesine geçilmesini savunmaktadır (Koc, 2009: 156).

Bireylerle örgütler arasında kurmuş olduğu bağ ve benzerlikten hareketle Simon, tıpkı bireyin salt rasyonel şekilde karar almasının önünde engeller olması gibi örgütlerin de içsel ya da dışsal sebeplerle tam rasyonellikten uzakta olduğunu ifade etmektedir (Yağmurlu, 2004: 45). Yani sınırlı rasyonellik, karar vericilerin örgütsel, çevresel ya da içsel kısıtlılıklar nedeniyle rasyonel olamayacağı iddiasını taşır (Daft, 2003: 278). Rasyonel karar verme teorisindeki rasyonel ve ideal tip insanın yerini, sınırlı rasyonel karar verme modelinde içinde bulunulan koşulların getirmiş olduğu tüm gerçeklikleri ve kısıtlılıkları özümsemiş ve benimsemiş bir "yönetel insan" almaktadır. Yönetel insan "doyurucu kararlar" olarak; içinde bulunduğu şartların gerçekliğine paralel olarak hem kendisi hem de örgüt için en tatmin edici sonuçları üretmektedir. Ancak yukarıda da izah edildiği üzere rasyonel insanın bir sorun karşısında onun daha basit halini tasarlayarak çözümlenmeye gitmesi, esasen sınırlı rasyonel karar verme modelindeki yönetel insanın yaklaşımıyla da örtüşmektedir. Simon, örgütlerde karar verme sürecinde rasyonelliği sınırlandıran faktörleri aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- Bireylerin sahip oldukları fizik ve fizyolojik özellikler bir değişken olarak onların davranış, eylem ve kararlarını etkiler.
- İkinci bir değişken olarak bireylerin üyesi oldukları örgütün ve o topluluğun sahip oldukları değerlerden bahsetmek mümkündür.
- Üçüncü değişken bireylerin sahip olduğu bilgi ve veri edinme imkânlarının kısıtlılığıdır. Bu kısıtlılık da doğrudan karar verme sürecinin seyrini etkilemektedir.

İşte tüm bu sınırlılıklar karşısında yöneticilerden beklenmesi gereken, doyum (satisficing) sağlayıcı kararlar alabilmeleridir. Dolayısıyla en iyi sonuca odaklanmış rasyonel karar kuramından, yönetici ve örgüt açısından minimum

seviyedeki tatmini ve işlerin "mümkün olan" en üst seviyede rasyonellikle devamını sağlayacak kararların alınmasını içeren sınırlı (bounded) rasyonel seçim kuramına geçiş söz konusudur.

4.3. Çöp Kutusu Modeli (Garbage Can Model)

Sınırlı rasyonellik yaklaşımıyla önemli ortaklıkları bulunan çöp tenekesi teorisi Michael D. Cohen, James G. March ve Johan P. Olsen tarafından kurgulanmıştır. Esasen üniversitelerin işletilmesi ve alt departmanların iletişim problemleri üzerine odaklanarak bu husustaki karar alma süreçlerinin incelenmesi neticesinde oluşturulan bir modeldir. Modelin adı bir çöp tenekesinin içinde olabilecek renklilik ve karışık görüntüden esinlenilerek verilmiştir. Modelin özellikle organizasyonel anarşinin olduğu durumlarda, bilgi akışı prosedürlerinin belli olmadığı ve teknoloji kullanımının düşük olduğu, daha karmaşık yapıdaki örgütlerde kullanıldığı takdirde beklenen sonucu vereceği ifade edilmektedir (Lipson, 2004: 12).

Teorinin çıkış noktası diyebileceğimiz ve aynı zamanda sınırlı rasyonellik modeline göre onu kendine özgü hale getiren bir takım varsayımlar vardır. Buna göre (Cohen vd. 2006: 1);

- Örgütlerde tercih yapma ve karar verme süreci sorunlu ve genel tatmini sağlamaktan uzaktır.
- Örgütlerde teknolojik sorunlar söz konusudur. Çoğu zaman örgütün kendi yürüttüğü işlemler çalışanlar açısından dahi karmaşık bulunabilir ve anlaşılabilir.
- Örgütlerde değişken bir katılım süreci vardır. Katılımcılar değişebilir ve bu da örgütün alt birimlerinde, herhangi bir işin yürütümünde süreklilik arz eden bir yönetimi engeller.
- Çapraz ilişkilerin varlığı ve örgütün yapısının ayrıntıları karar verme sürecini zorlaştırmaktadır.

Teoriye göre bu ve benzeri özelliklerden ötürü sınırlı rasyonelliğin boyutunu ve sınırlarını belirlemek; bu konuda her örgüt için geçerli olabilecek aşamalar sıralamak oldukça zordur. Örgütlerin organizasyonel yapılarının çöp tenekesi kuramı dâhilinde üretilecek çıktıları etkilediği varsayılmaktadır. Burada hangi ve kaç ayrı kanal aracılığıyla karar verme sürecinin şekillendiği, örgütün problem çözme ya da seçenek üretme gibi hususlardaki zamanlaması gibi ayrıntılar nihai karar oluşumunu etkilemektedir. Bu sebeple Çöp Tenekesi Kuramı altında Cohen,

March ve Olsen birçok değişkeni olan çok girdili bir sonuç/karar formülasyonu inşa etmişlerdir.

Çöp kutusu modeline göre, örgütlerin bir sorunu çözmek adına alacağı kararlara ulaşırken karar verme yaklaşımlarının genel olarak öngördüğü gibi sorunu tanımlamak ve ardından diğer adımları izlemek gibi bir zorunluluğu olmamalıdır. Örgütlerde de tıpkı bir çöp tenekesinin içinde olduğu gibi birçok çelişkiler ve farklılıklar söz konusudur. Anarşik bir ortamı çağrıştıran bu durumda karar vericiler/yöneticiler aslında herhangi bir sürece ve sıralamaya bağlı olmadan çözüm, tercih ve karar için uygun gördükleri aşamadan başlayabilirler (Schermerhorn vd., 2004: 318). Bu ise örgütleri, özellikle daha karmaşık yapıdaki örgütleri, hızlı ve şartlara göre karar alma noktasında bir adım öne geçirecek bir kabul olarak değerlendirilmektedir. Kuram, yapılandırılmış ve aşamalandırılmış karar verme sürecine karşıdır çünkü her durum için aynı adımların ve/veya aynı sıranın uygun düşmeyeceğini öngörmektedir. Buradan hareketle de karar vermenin anarşik, akıcı, önceden öngörülemez, kimi zaman tutarsız olduğu ve tıpkı bir çöp tenekesinin içi gibi çözümlerin, tercihlerin, sorunların iç içe girdiği bir ortamın söz konusu olduğu ifade edilmektedir (Sağır, 2006: 26-27). Ancak yine de netice itibarıyla çöp kutusu modelinin öngörmüş olduğu karar verme işlevi de kendi içinde bir sistematik sunmaktadır. Zira karar verme işlevinin, problemlerin, çözümlerin, katılımcıların ve seçim fırsatlarının olduğu bir döngüden oluştuğu görülmektedir (Yayla, 2006: 56).

SONUÇ ve ÇIKARIMLAR

Örgütlerde etkin bir şekilde karar vermek için tam ve güvenilir bilginin kullanılması, teknolojik imkânlardan mümkün olduğunca istifade edilmesi, katılımcılığın dikkate alınması, aşırı hiyerarşi ve merkezileşmeden kaçınılması, çalışanlar ve birimler arası bilgi akışının kurulması gibi birçok değişkenin hesaba katılması gerekmektedir. Edinilen tüm bilgiler ışığında alternatif çözümler tespit edilerek sıralanmalı, her duruma ve sonuca hazırlıklı olunmalıdır. Genel olarak karar verme yaklaşımlarında öngörülen sonraki adımsa en iyi ve uygun olduğuna kanaat getirilen alternatifin uygulanmasıdır.

Karar verme yazınında en öne çıkan sorulardan biri kararı kimin vereceği ve kararın nasıl bir yol izlenerek verileceğidir. Karar verme sorumluluğunun sadece yönetici(ler)de olması gerektiğini ifade edenler olduğu gibi bu ağır ve kritik sorumluluğun dağıtılması gerektiğini savunanlar da mevcuttur. Simon'a göre

karar verme sürecinin odak noktasında yöneticiler vardır ve karar verme sürecinin etkinliği de hem yöneticinin (karar vericinin) hem de örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir. Yöneticiler karar verme sürecinde üç hususu açıklığa kavuşturmak durumundadırlar;

- i. Sorun nedir?
- ii. Alternatifler nelerdir?
- iii. En iyi alternatif hangisidir?

Bu sorulara verilecek cevaplar analiz ve karar verme –ve doğal olarak yönetim- sürecinin başarı ya da başarısızlığını belirleyecektir (Simon, 1987: 204). Yöneticinin çalışma hayatındaki planlayıcı, koordine edici, denetleyici ve düzenleyici rolü yadsınamaz olmakla birlikte kanımızca, özellikle içinde bulunduğumuz dönemde, çalışanların da örgütsel karar verme süreçlerine dâhil olması hem bir zaruret hem de gerekliliktir. Çalışanların, yeri geldiğinde karar verici mekanizmaya dâhil edilmesi çalışma ilişkilerinin bozulmaması, örgüt içi uyum ve bireysel motivasyonun yüksek tutulması boyutuyla bir zarurettir. Bu tip bir yöntem izlenmesinin yerinde olduğu ise örgütün birer yapıtaşısı olan çalışanların (burada, çalışanlar karar verme yetkinliğine erişmiş bireyler olarak düşünülmektedir) örgüte dair kararların başlangıç ve sonuçlarını en iyi bilecek kişiler olmasına dayanmaktadır. Bu durumda bazı kuramların öngördüğü gibi sadece yöneticileri değil en azından onlara yakın çalışanları da karar verme konusunda yetkin bir seviyeye getirmek gerekmektedir.

Sadece amirlerin değil çalışanların da (astların) karar verme sürecine katılımlarının getireceği başlıca faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uluğ, 1996: 17-18):

- Karara dâhil olan çalışanlar yaptıkları işi daha çok benimseyecek, daha özenli davranacak ve daha özverili çalışacaklardır.
- Çalışanların sürece dahli ast-üst arasındaki katı hiyerarşinin yumuşamasına ve örgütün idari süreçlerinin daha meşru bir hale gelmesine aracı olacaktır.
- Yönetimin örgüte dair öngördüğü olası reform ve revizyonların daha kolay kabullenilmesini sağlayacaktır.
- Kararlar daha nitelikli hale gelecektir. Zira grup kararlarının genel olarak bireysel kararlara göre daha olgun ve üzerinde düşünülmüş olduğu varsayılmaktadır.

Simon'un çalışmaları bize şunu göstermektedir; insanların çoğu en iyi çözümü bulana kadar aramaz, mümkün olanlarla yetinir. Öte yandan birçok bilişsel tuzak ve ön yargı karar vermemizi etkilemektedir. İşte bu iki temel husus kanımızca karar verirken sınırlı rasyonelliği kabullenmeyi modern dünya şartlarında (olabildiğince) rasyonel bir eylem haline getirebilmektedir. Simon bir örgütün üyelerini, kendi değer yargıları ve dürtüleri olan, içinde bulunduğu yapı ve toplumun değerlerinden de etkilenen varlıklar olarak kabul etmekte ve örgüt amaçlarının da benimsenmesi halinde sınırlı da olsa bir rasyonellikle örgüt çıkarları ve başarısı için hareket edebileceklerini ifade etmektedir. Tarafımızca da karar verme yaklaşımları içinde en makul yerlerden birine sahip bu tespit zaten diğer birçok karar verme modeline de doğrudan ya da dolaylı etki etmiştir. Ancak çöp tenekesi modelinde ve diğer başka kuram ve düşünürlerin paylaşımlarında da ifade edildiği gibi modern çalışma hayatının ve ilişkilerinin karmaşıklığı göz ardı edilmemelidir. Bu sebeple her durum için önceden belirlenmiş kural ve aşamaların karar verme sürecinde etkili sonuç vermesini beklemek yerine, her duruma hazırlıklı olunmalı, gerektiğinde çözüm yaklaşımı değiştirilebilmeli/güncellenebilmeli ve özellikle yöneticiler bu gibi ani ve/veya istisnai durumları idare edebilecek yetkinliğe eriştirilmelidirler.

KAYNAKÇA

- Anameriç, H. (2005), "Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi", Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, Ankara, Cilt: 45, Sayı, 2, ss. 25-43.
- Aydın, M. (1994), Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatipoğlu Basım Yayım San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Bakka, J. F. ve Fivesdal, E. (1986), Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, [Organizational Theory, Structure, Culture, Processes], Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck, Denmark.
- Cohen, M. D., James G., March ve Johan P. Olsen (2006), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Science Quarterly, Vol: 17 (1): 1-25.
- Culbertson, J.A., P.B. Jacobson, T.L. Reller (1971), "Karar Verme", Çev: M. Tosun, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, Cilt: 4, Sayı: 4, ss. 142-168.
- Cyert, R. M. ve J. G. March (1963), A Behavioral Theory of The Firm, New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Daft, R. L. (2010), Understanding the Theory and Design of Organizations, 10th Edition. USA: South-Western CENGAGE Learning.
- Doğan, H. (2014), "Çağdaş Kariyer Karar Verme Yaklaşım ve Modellerinin İncelenmesi", Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 6, ss. 100-130.
- Griffin, R.W. ve Morhead, G. (2014), Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Eleventh Edition, USA: South-Western.
- Koç, U. (2009), "Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, ss. 151-165.
- Koçoğlu, E. (2010), İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lipson, M. (2004), "A Garbage Can Model of UN Peacekeeping", The Annual Meeting of the Canadian Political Science Association, 3-5 June 2004, Winnipeg, Manitoba.

- Öğüt, A. ve Öztürk, Y. E. (2007), "Yönetimin Bilimleşme (Scientization) Sürecine Katkıları Açısından Chester Irving Barnard ve Herbert Alexander Simon: Betimleyici ve İlişkilendirici Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Konya, Sayı 14, ss. 29-46.
- Özer, M. A. (2015), "Sosyal Politikaların Belirlenmesinde Karar Verme Süreci ve Bilgi Teknolojilerinin Etkisi", Emek ve Toplum, Cilt: 4, Yıl: 4, Sayı: 9, ss. 8-35.
- Robbins, S. P. (1991), Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall Inc.
- Sağır, C. (2006), Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G. ve Osborn, R. N. (2004), Organizational Behavior, 9. Edition, London: John Wiley & Sons.
- Scott, W. R. (2003), Organizations: Rational, Natural, and Open Systems, 5th Edition, New Jersey: Pearson Education.
- Simon, H. A. (1946), "The Proverbs of Administration", Public Administration Review, Vol: 6, No:1, p. 53-67.
- Simon, H. A. (1967), "Yönetimde Karar Verme Bilimi", Çev. M. Tosun, Amme İdaresi Bülteni, Sayı 13.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W. ve Thompson V. A. (1975), Kamu Yönetimi, (Çev. Cemal Mıhçıoğlu), Ankara: SBF Yayınları, No: 354.
- Simon, H. A. (1974), "Yönetimde Yeni Karar Verme Bilimi", Çev. M. Tosun, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 3.
- Simon, H. A. (1976), Administrative Behavior, New York: The Free Press.
- Simon, H. (1987), Decision Making and Organizational Design: Organization Theory, Selected Readings, Second Edition, New York: Penguin Books.
- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, R. (2010), "Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma", Journal of Yasar University, Cilt: 20, Sayı: 5, ss. 3394-3414.
- Tural, N. (1988), "Rasyonel Karar Kuramı ve Eğitim Yönetiminde Karar Kuramı", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, ss. 497-508.

- Uluğ, F. (1996), "Yönetimde Karar Verme", Gazi Üniversitesi Endüstri San. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 5.
- Yağmurlu, A. (2004), "Örgüt Kuramları ve İletişim", Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 34, Sayı: 4, ss. 31-55.
- Yayla, H. E. (2006), Güç ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgisi Kararları Üzerindeki Etkisi: Türkiye'deki Özel Hastaneler Üzerine Yapısal Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.