

**Kaos ve Durumsallık: Bir Değerlendirme**

**Mustafa Fedai ÇAVUŞ**

Doç. Dr.,Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, mfcavus@osmaniye.edu.tr

**Zuhal İNCE**

Doktora Öğr., Kıbrıs Lefkoşa Near East University , Institute of Management Business and Law / IMBL,

**Erkan YAKUT**

Doktora Öğr.,Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

**Müberra AKBULUT**

Doktora Öğr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

**Umut GÜLOĞLU**

Öğr. Gör. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Düziçi MYO

**Abdulkadir KALKAN**

Doktora Öğr.,Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi

**Öz:** Toplumların ve teknolojinin hızlı değişimi, işletme yönetimlerinin ve organizasyonların değişimini de beraberinde getirmektedir. Her değişim sıkıntıları ve çalkantılarıyla birlikte var olan düzeni sarsmaktadır. Bu değişimlere kapalı kalmak süreç içerisinde kaybolmak demektir. İşletme ve organizasyonlar kendilerini etkileyen toplumsal olayları, her türlü teknik gelişmeleri, yasal koşulları takip etmek zorundadırlar. Değişimlerle birlikte ortaya çıkan kaos ve durumsallık yaklaşımını iyi tanımlamaları gerekmektedir. Araştırmada kaos ve durumsallık ile ilgili doküman analiz çalışması yapılmış; kaosla ve durumsallık yaklaşımı ile ilgili yapılmış olan araştırmalar incelenmiş; aralarındaki ilişki değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler belirlenen başlıklar altında özetlenip yorumlanmıştır. Yaşanan karmaşıklıklar ,kaos ve durumsallık ilişkisi ile yorumlandığında; duruma en uygun yönetim ilkelerinin belirlenmesi ile sistemlerin çöküşü ortadan kaldırılabilir.Çevre şartlarının, organizasyon yapılarının ve süreçlerdeki farklılıkların durumsallık yaklaşımında varılan sonuçları etkilediği söylenebilir. Bu araştırma ile; yönetim organizasyon alanında kaos ve durumsallık arasındaki ilişkinin betimlenmesi, bu doğrultuda kaos yönetimine yönelik farkındalık oluşturulması hedeflenmektedir. Araştırma; kaos ve durumsallık ilişkisinin tanımlanmasıyla; yönetim alanında yeni ilke ve yöntemlerin gelişimine destek vereceğinden önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** Kaos, durumsallık yaklaşımı, yönetim-organizasyon, değişim.

### **Chaos and Contingency: An Evaluation**

**Abstract:** Rapid changes in society and technology, management and organization of the business also brings with it the change. Each change of troubles and turmoil being and undermines the existing order. These changes are meant to stay off waiting to get lost in the process. Businesses and organizations are social events that affect them, all kinds of technical developments, have to follow the legal requirements. The chaos and contingency approach appeared to be well known for the change. Research on chaos and contingency analysis was made of the document. Chaos and examined research conducted on the contingency approach; The relationship of chaos and contingency were evaluated.

Descriptive analysis was used to analyze the data.

The data obtained are summarized and reviewed under the headings identified in accordance with the descriptive analysis.

When experienced chaos and complex relationship with contingency reviewed collapse of the system and eliminate the identification of the most suitable governance principles discussed can be removed. The conclusions of the contingency approach differs in organizational structure and processes of environmental conditions. This research;

Describing the relationship between the management organization in the field of chaos and contingency, it is aimed to create awareness of the chaos in the description line management. Research; the definition of chaos and contingency relations; It is important in the management field will support the development of new principles and methods.

**Keywords:** Chaos, contingency approach, Management, change.

### **GİRİŞ**

İnsanlık, tarihi boyunca birlikte yaşama eğilimi göstermiş, belirli amaçlar için bir araya gelmiş, birlikte hareket etmiş ve etkileşime girmiştir. Bu amaçlar

F. Çavuş, Z. İnce, E. Yakut, M. Akbulut, U. Güloğlu, A. Kalkan — Kaos ve... kısa süreli veya uzun süreli olabildiği gibi ticari, siyasi, ideolojik temalarla oluşturulmuştur. Her tema kendi grubunu ortaya çıkarmış, zaman içerisinde büyümüş, gelişmiş, karmaşıklaşmış ve farklılaşarak varlıklarını devam ettirmişlerdir. Toplumdaki ihtiyaçlar arttıkça gruplar, organizasyonlara dönüşmüş, amacına uygun çeşitlenmiş ve branşlaşmaya gidilmiştir. Aynı amaç için bir arada olan organizasyonlar, diğer organizasyonlardan bağımsız kalamamış, diğerlerini etkileyip onlardan etkilenirken, çıkarlarını korumak adına rekabete yönelmişlerdir. Dolayısıyla böylesi bir ortamda her organizasyon varlığını devam ettirebilmek için bir yönetime ihtiyaç duymuştur.

Yönetim-Organizasyon teorileri; geleneksel yaklaşım ve çağdaş yaklaşım şeklinde gelişmiştir. Geleneksellik; klasik yönetim teorisi ve neoklasik yönetim teorisi şeklindedir. Geleneksel yaklaşım organizasyonlarında, amaçlar açık olarak ortaya konulmuş, akıl ve verimlilik ön plana çıkarılmıştır. Belirsizliğe yer verilmemiş, ekonomiye odaklanılmış ve içinde buldukları çevreden etkilenmediklerini kabul etmişlerdir. Geleneksellik; en başarılı organizasyon yapısı için her yerde kullanılacak ilkeler oluşturulmayı hedeflemiştir (Üsdiken, 1979:1-5). Çağdaş yaklaşımlar, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımının temeli, Bertalanffy'nin 'Genel Sistem Kuramı'ndan gelmektedir. Sistem yaklaşımı ile örgütler çevreleri ile etkileşim halindeki açık sistemler olarak sunulmuştur (Yıldırım, 2011). Durumsallık yaklaşımı, dünyanın her yerinde yönetim uygulamalarının aynı olmadığını, her yerde, her zaman yönetim için kalıplaşmış ilkelerin olamayacağını anlatmaktadır. İyi koordine edilmiş bir örgüt ve çevre koşullarının, iyi bir yönetim şekli meydana getirebileceği savunulmuştur (Özalp, 1996).

Durumsallık yaklaşımı; çevre şartları, organizasyon yapıları ve süreçlerinde farklılık gösterir. Bu durumda, organizasyonların sınırları dışında olan her türlü faktör dış çevreyi oluşturmaktadır. Bunlar demografik özellikler, ekonomik şartlar, siyasal durumlar, kültürel doku, hukuk şartları, coğrafya ve teknoloji şeklinde sıralanmaktadır. Bu unsurlardan hangileri, organizasyonun kararlarında ön plana çıkıyorsa, o koşulların organizasyonu doğrudan etkilemesi beklenmektedir. Çevresel şartlarının durgun, tahmin edilebilir olduğu bir organizasyon yapısı ile değişken, hareketli bir ortamda sahip olan organizasyon yapısının süreçleri farklı olacaktır (Koçel, 2005). Değişken ve hareketli olan organizasyonlar her çalkantıya hazır olmalı ve değişkenliğin getirdiği yeni durumu tespit edebilmeli ayrıca süreci yönetebilmelidir. Çağdaş yaklaşımların ortaya koyduğu açık sistemler canlı sistemlerdir, diğer tüm canlılar gibi çevreden etkilenirler ve dolayısıyla çevreyi etkilerler. Bu etkileşim çalkantıları,

belirsizliği ve değişimi, bu değişim beraberinde ilk başta görülemeyen yeni bir durumu ortaya çıkarır.

Toplumların ve teknolojinin hızlı değişimi düşünüldüğünde; organizasyonların ve yönetimlerinin de bu değişime uyum sağlaması kaçınılmaz görünmektedir. Bu nedendir ki organizasyonlar kendilerini etkileyen toplumsal olayları, teknolojik gelişmeleri, yasal koşulları, iyi tanımalı ve takip etmelidirler. Örgütlerin farklı durumlarda karşılıklarına çıkabilecek olan kaotik durumları öngörebilmeleri veya içinde buldukları her yeni durumu tahlil edebilmeleri önemlidir. Bu araştırma ile; yönetim organizasyon alanında kaos ve durumsallık arasındaki ilişkinin betimlenmesi, bu betimleme doğrultusunda kaos yönetimine yönelik farkındalık oluşturulması hedeflenmektedir. Araştırma; kaos ve durumsallık ilişkisinin tanımlanmasıyla; yönetim alanında yeni ilke ve yöntemlerin gelişimine destek vereceğinden, ayrıca yöneticilerin kaos ve durumsallık konusundaki farkındalıklarının yönetim sürecinde rekabet gücünü arttıracığından önemlidir.

### **KAOS**

Kaos, sözcük anlamı ile ve günlük dilde, “karmaşıklık, düzensizlik, belirsizlik” hatta “anarşi” gibi ifadeleri düşündürmektedir. Kavram, Yunanca “boşluk, yarı, hudutsuzluk” anlamlarına gelen “khaos” sözcüğünden gelmektedir. Kaos sözcüğü günlük dildeki kullanımından daha farklı biçimde “düzensizliğin içindeki düzen” anlamında kullanılmaktadır (Kendirli, 2006). Kaos sözcüğünün kendisinden sonra varlığını devam ettirecek olan şeyleri bir şekilde yaratacak olan düzensiz, karmaşık bir boşluğu anlatmak için kullanılan Yunanca bir sözcük olduğu belirtilmiştir. Yunan yaratılış miti, “hiçbir cismin düşmesinin durdurulamayacağı, farklılaşmamış bir boşluk” olan Kaos ile başlar (Kaçmaz, 2005). Her yeni oluşum, aslında nasıl başladığı tam olarak bilinmeyen ve öncekinden daha farklı olacak olan bir hareketin eseridir.

Ortaçağ’da kaos kavramına Hristiyanların dini kitabı İncil’de rastlanmaktadır. O dönemde Avrupa’da toplumun örgütlenme şekli farklı nedenlerle değişmiş, ruhban sınıfını öne çıkaran feodal bir sistem topluma egemen olmuştur (Korkut, 1987). Sonra batının doğuda kurmak istediği egemenlik ve bu egemenlik adına yapılan uygulamalar doğu toplumları üzerinde kaos oluşturmuştur. Batının doğuya uyguladığı yaptırımlar bir dönem

F. Çavuş, Z. İnce, E. Yakut, M. Akbulut, U. Güloğlu, A. Kalkan Kaos ve... için Doğu Roma İmparatorluğunun yıkılışı ile ara vermiştir. Daha sonra Avrupa’ da Rönesans ile sosyal değişim başlamış ve bu değişim, kendi bünyesinde farklılaşmaya, beraberinde bir kaosun doğuşuna sebep olmuştur. Bu günün Avrupa’ sı Rönesans ve reformla toplumda doğan kaos sonucu oluşmuştur.

Tüm organizasyonlar, kendi içindeki ve dışındaki diğer bütün canlı-cansız organizasyonlardan etkilenmektedirler. “Newton yasaları iki gök cisminin hareketine mükemmel uyum sağlar, ama ikiden çok cisim olduğunda analitik çözüm elde edilemez. Üç Cisim Problemi diye anılan bu problemin çözümü 20. yüzyıla girerken astronomide popüler bir konu oldu. Norveç Kralı II.Oscar, güneş sisteminin kararlı olup olmadığını ispatlayana ödül vereceğini duyurdu. HenriPoincaré 1900 yılında, güneş sisteminin hareketini belirleyen denklem sisteminin çözümünün başlangıç koşullarına hassas bağımlı olduğunu, ancak başlangıç koşullarının asla doğru olarak saptanamayacağını, dolayısıyla güneş sisteminin kararlı olup olmadığını belirlenemeyeceğini gösterdi. Bu öngörülemeyen durum için ‘kaos’ terimini kullanan ilk kişi de odur. Böylece, Poincaré, istenen problemi çözmeden ödülün sahibi oldu.” (Karaçay, 2005). Güneş Sisteminin kararlılığının belirlenebilmesinin, başlangıç koşullarına bağlı olduğu gibi; çevrenin organizasyonlara etkisinin de ne zaman, hangi durumda ve nasıl etki edeceğinin kestirilebilmesi de çok güçtür. Ancak içinde bulunan çevre çok iyi bilinir, etkileşim halinde olunan her organizma çok iyi tanırırsa bu etkinin şekli ve yönü hakkında öngörüler oluşturulabilir. Bir organizasyonun bunu yapabilmesi için en başta donanımlı bir ekip, etkili bir yönetime ihtiyacı vardır.

Kaos Teorisi, “klasik determinizmin”hipotezlerini yerinden oynatan bir kurum olmuştur. Bu Teorisi ile “klasik determinizmin” kabul ettiği sebep-sonuç ilişkilerinin var olan tüm sistemlere uygulanmasının söz konusu olmadığı ortaya çıkmıştır. “Klasik deterministtikeşitlikler” gezegenlerin uzun dönemdeki hareketlerinde, güneş-ay tutulmalarının zamanlarının net bir şekilde belirlenmesindeki doğruluk payını devam ettirmektedir. Fakat“kaotik dinamik sistemlerin” kısa zamanda göstereceği hareketlilikleri tahmin edememektedir. “Günümüzde, bilimde Kaos olarak adlandırılan kuramın ayırt edici özelliği, başlangıç durumuna hassas bağlılığı bulunan bir zamansal evrimdir.” (Ruelle, 2006).

“Başlangıç koşullarına hassas bağlılık” kavramını anlamak amacıyla en başta bu kavramın kaos içinde olan ve kaos içinde olmayan sistemlerdeki hallerini karşılaştırmak gerekecektir. Kaos içinde olmayan sistemlerde yapılan en ufak bir değişiklik, zaman içinde bağlantılı olarak başka bir değişikliğe

neden olmaktadır(Uçar, 2010). Bu, Bud A. McClure' ye göre (2005); "sistemin içindeki küçük bir değişikliğin bir süre sonra çok büyük bir değişikliğe neden olabileceğidir." (Aktaran, Uçar, 2010). Çevreden gelen etkinin hissedilme düzeyi organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve etkilendiği diğer unsurlara bağlı olarak ve farklılık göstermektedir.

Morgan' a göre (1998); Kaos kuramının savunucularının, sistemlerin kendilerini nasıl yenileyebileceğini betimlemede, sistemin kendi denge mevcudiyetinden "kaos eşiği" durumuna getirilmesi ile oluşan olaylarla ilgilenmektedirler. Bu gibi durumlarda sistemlerin karşısına çok değişik şekillerde gelebilecek olan "çatallanma noktaları" (bifurcationpoints) dikkat çekmektedir. Çatallanma noktalarda sistemler sahip oldukları güçleri (dinamikler) ile farklı sistem durumlarına doğru öngörülemez sıçramalarla kendini yeniden örgütleyebilmektedir (Aktaran; Kamacı,2010).

Çağımızda organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet ortamında güçlü kalabilmeleri için basit ve statik bir şekilde yaşayabilmeleri mümkün değildir (Öge, 2005). Sistemlerin çalkalanma durumlarında, düzensizliği, dar anlamda bir karışıklık veyabir dağınıklık diye tarif etmek, yeni bilimin teorik alt yapısını meydana getirenkaos ve düzen kavramlarının anlaşılmasını mümkün olmayan bir şekle sokmaktan başka bir şey değildir. Bu doğrultuda, düzen, değişik bakış açılarından çıkarılacak mümkün yorumları kapsayan bir olgu olarak ortaya çıkarken, meydana gelen yeni düzeni her gözlemci kendi bakış açısıyla algılamaktadır. Bu durumda, yeni belirli normlar oluşarak, yapıda gözlemleyene göre noksan olan bölümlerin farkındalığı sağlanarak,noksanlıkların ortadan kaldırılma imkanı oluşturulup, nesne ve olgulara yönlendirme yapılarak, düzeltme yoluna başvurulduğunda, ortaya eskisinden tümünden başka yeni bir düzen çıkmaktadır (Latif, 2002, s. 124). "Kaos Teorisi'nin getirdiği farklılık, yeni bir paradigmaya, yeni ve çok farklı algılara ve yorumlara olanak sağlayan bir görüş alanı anlamına gelmektedir. Kaos teorisi yalnızca yeni olguların betimlenmesi ile daraltılmış değildir; aynı zamanda eski olguların değişik ve daha yeni bir paradigmayla görülmesi demektir. Bu nedendir ki yeni bir bakış anlamına gelmektedir."(Ural, 2005).

Tüm örgütler ve işletmeler sürekli değişen, geleceğin net olmadığı, ön görüde bulunmanın zor olduğu kaotik ortamlarda yaşamlarını sürdürmek zorundadırlar (Öge, 2005).Kaotik yaklaşıma göre örgüt ve işletmeler, kendisine zıt görüşlerin ve erklerin bir "oyun alanı"dır. Planlama, yapılandırma ve kontrol gibi yönetim işlevleri, örgütü bir dengeye, bir düzene götürürken; yenilikler,

F. Çavuş, Z. İnce, E. Yakut, M. Akbulut, U. Güloğlu, A. Kalkan Kaos ve... yeni çalışmalar ve denemeler örgüt ve işletmeleri dengesizliğe ve düzensizliğe götürmektedir. Bu yeni çalışmaların ve denemelerin bir araya getirilmesi, güçlerin birleştirilmesi, büyük karışıklığa sahip bir yapılanma meydana getirir ki bu "kaotik örgüt" olarak adlandırılmaktadır. Kaotik yaklaşıma göre örgütlerde insanların diğer insanlarla ilişkilerinin kendi hedeflerini gerçekleştirmede bağımsız olması gerekmektedir (Tüz, 2001, s. 103).

Kaos Teorisi ile toplumların yönlendirilebilmesi ve bu toplumların istenilen hale getirilmesi amacıyla buna uygun bir taban oluşturulması gerekmektedir. Toplumların değer kriterlerinden ötelenen, kendi değerlerinden ve varlığından uzaklaştırılan bir toplumun kaosa girdiği, kaos yaşayan bir topluma müdahale edebilmek için bu toplumun iç faktörleri konusunda yerel gözlemcilerce bulunan geçerli bilgilerin Kaos Teorisi'ne göre modellenmesi ile başarıya ulaşılabileceği kabul edilmektedir (Kaçmaz, 2005). Bu durum uluslararası düzeyde ele alındığında; tartışma ortamı ile oluşturulan uluslararası kutuplaşmalar gösterilebilir. 1914-1939 yılları arasında uluslararası ortamda oluşan farklı çıkar beklentileri ve bu amaçla ortaya çıkan çok kutuplu ortam, savaşı kaçınılmaz kılmıştır. Bundan sonra farklı kutuplarda yer alan ülkeler barış içinde olmasalar bile nükleer silahların getireceği olumsuzluklar karşısında yeni bir denge içine girmişlerdir. Uluslararası beklentiler, değişen sosyal yapı devletlerin beklentilerini de değiştirebilmektedir (Hoffmann, Keohane, Mearsheimer, 1990; Andıç, 2008). Uluslararası ilişkilerin sonucu, uluslararası aktörler arasındaki çatışmaların nihayetinde ortaya çıkan sıcak ve soğuk savaşlar, düzenleyici kuralların yapabildiği üst bir gücün yokluğundandır (Beitz, 1979, s.35). Yönetimler bu durumlarda düzenleyici güç olmak ve değişimleri yönlendirmekle mükellef olmalıdırlar.

Kaos ortamında şunlar gerekli olacaktır; haber ve bilgi ulaşımı sağlanmalı, ekip ve proje merkezli çalışmalar yapılmalı, yaratıcılık sağlanmalı ve yenilikçi çalışmalar artırılmalı, değişik ekiplerde çalışanlar bir araya getirilerek, çeşitlilik sağlanmalı, sağlam değerler oluşturulmalıdır. Tüm bunlar, kanun şeklinde değil de, denetime tabi olmadan, uyum içinde gerçekleştirilmelidir (Tüz, 2004, s.177-181).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek ve uyum içinde çalışanlara sahip olan örgütlerin; bilgi paylaşımı, yenilikçi, takım ve proje çalışmalarına önem vererek; kaotik ortamlarda da varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet güçlerini yüksek tutmaları beklenir. Böylelikle her durumda yeniden yapılanmaları, başarı ve verim elde etmeleri mümkün olur. Yeni durumlarda yeniden yapılanma konusunda durumsallık yaklaşımının tanınması

gerekmektedir. Bu amaçla çalışmanın bundan sonraki bölümünde durumsallık yaklaşımı ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

### **DURUMSALLIK YAKLAŞIMI**

Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Approach); organizasyonların hiyerarşik düzenini karakterize eden belli başlı özellikleriyle, organizasyonun içinde olduğu durum ve şartlar arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Yönetim ve organizasyonların, insan kaynağının niteliği, üretimin tekniği gibi iç şartlar ile hizmet alanların özellikleri, rekabet ve piyasa şartları gibi dış etkenlerin etkisi ile farklılaşabileceği ve bu sebeple her alanda her şartta genel kabul görebileceği, her sektöre uyarlanabileceği evrensel bir yönetim ve organizasyon şeklinin olamayacağı fikrini temel almaktadır (Koçel, 2001). Durumsallık Yaklaşımı kesinlikle bir çözüm önermemekte, durum tespiti yapmakta ve içinde olunan koşullara göre yeni yönetim şekilleri getirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Saraçoğlu, 2011). Beraberinde örgütsel sistem işlevlerini sürdürürken gerekli bilgileri toplanarak ve doneelde edilerek, örgütün yaşamını sürdürebilmesini sağlayacak güncel veri tabanı hazırlanmalıdır. Bu da “dinamik denge” olarak tanımlanabilir. Eğer örgüt aktif olmazsa, gelişimini ve veri birikimini sağlayamaz ve çöküş yaşar. Örgütler sonraki nesillere aktarılacak bilgi birikimini güncel olacak şekilde oluşturmalıdır (Can, 1997, s.4).

Tüm sistemlerin bir çevresi vardır ve çevre, “sistemin sınırları dışında kalan her şey” olarak betimlenmiştir. Kapalı bir sistem için çevrenin bir önemi yok iken, açık sistemler için çevre çok önemlidir. Açık sistemlerin verimliliği, çevreyi yönetme kapasitesine bağlıdır. Bununla birlikte her sistemin iç çevresi ile dış çevresi arasındaki alanın toplamından oluşan bir sınırı bulunmaktadır. Bu sınır, sistemin nerede başlayıp nerede sona ereceğini gösteren, sistemin anlaşılmasını sağlayan bir yol göstericidir (Genç, 2007, s.131)

Durumsallık yaklaşımına göre organizasyonlar çevreden girdi alan ve çevreye çıktı sunan sistemlerdir ve alt sistemleri vardır. Dolayısıyla çevrenin ve teknolojinin oluşturduğu yeniliklere bağımlı bir şekilde değişiklik gösterirler (Saraçoğlu, 2011). Homans’ a göre (1971), çevre üçe ayrılmaktadır. Fiziksel çevre (iklim, yeryüzü koşulları vb.), kültürel çevre ( toplumsal norm ve değerler, gelenekler vb.) ve teknolojik çevre (sistemin işlerliği için gerekli olan teknik ve işlemler) olarak sıralanmıştır. İnceoğlu’ na göre (1982);Homans’ ın bu düşüncesi doğrultusunda sistemin, kültürel ve teknolojik çevresinde hedeflerle



F. Çavuş, Z. İnce, E. Yakut, M. Akbulut, U. Güloğlu, A. Kalkan — Kaos ve... ilgili olarak meydana gelen yapısal değişimlerin, içindeki fiziksel ortamları da etkileyeceğidir.

Durumsallık yaklaşımı, organizasyon yapısı ve organizasyon içinde kullanılan çeşitli süreçlerle organizasyon içi ve dışı unsurlar arasındaki ilişkiyi araştırır ve organizasyonu sistem olarak ele alır. Organizasyonun iç ve dış unsurları, aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi her belirli bir durum için belirli bir yapının uygun olacaktır (Koçel, 2005, s.267-268). Durumsallık yaklaşımı organizasyonun hedefleri yönünde yapıyı ortaya koyarken, net çözümler sunan bir pusula değildir. Organizasyon şeklinin nasıl olması yönünde durum belirlemeye yönelik çözümler belirler. Hangi organizasyona ne kadar mesafeli olunması gerektiği, nelerin seçilmesi gerektiğini, içindeki çevresel koşullar gereği tespit etmek için takip edilecek yolu gösterir (Saraçoğlu, 2011).

Durumsallık yaklaşımı ile örgüt yapısının ilişkisi daha geniş bir çerçeveden incelenirse, örgütün özelliklerinin değerlendirilmesi gereklidir. Örgüt yapısı; örgütte gerçekleşmesi gereken görevlerin ve bu görevleri yapacak olan personel arasındaki ilişkilerin net bir şekilde belirlenmesidir (Koçel, 2003: 271). Örgütün yapısı gibi insan kaynağı da örgütün önemli varlıklarındandır. Onu diğer örgütlerden ayıran, çalışanlarının yeteneklerinden kaynaklanan farklarıdır. Personelin yetenekleri örgüte üstünlük sağlar, rekabet gücünü artırır ve kaynaklarının etkili kullanılmasını sağlar. Örgütlere ait norm ve değerlerin farklılaşması örgüt kültüründe değişikliğe sebep olur ve yeni bir kültür ortaya çıkar, ortaya çıkan yeni kültürün tanınması ve kabul edilmesini beklenir. Örgütlerdeki her değişiklik, karşılaştığı durumlara göre farklılaşır ve onlarında elindeki kaynakları en fazla yarar elde edeceği şekilde yönlendirir (Jones, 2004, s.302). “Yeniden yapılanma” işletmelerin faaliyetlerden, örgüt yapısından, yönetim şekillerinden ve değerlerinden oluşan tüm sistemin verimlilikte bir şekilde gelişmesini sağlamak için baştan tasarlanmasıdır (Marcella, 1995: 87).

Koçel’ e göre (2003); örgütteki yönetim basamakları; örgütü oluşturan altyapılar, denetim sahası, yetki dağılımı, emir, komuta ilişkileri, iş paylaşımı ve uzmanlaşma derecesi, resmi olarak görev tanımları, neyin nasıl, nerede, ne zaman yapılacağına yönelik kurallar, merkezileşme derecesi ve karar yetkisi dağılımı, yönetim yoğunluğu, örgüt büyüklüğü, karar erkinin uygulanma kuralları, iletişim yolları ve biçimleri olarak sıralanmaktadır (Tosi, 2009, s.69). Yeni yaklaşımda örgütün yaptığı işin gereksinimleri, alış-veriş çevresi, teknik çevre ve ihtiyaçlara bağlı olarak bir yapı geliştirmek önemli görülmüştür. Klasik Teoride, emir-komutanın yukarıdan aşağı inmesi, bilgilerin yönetim kademelerinden çıkması ve hiyerarşiye daima uyulması mecburiyeti bulunması, çabuk karar verilmesi gereken durumlarda bile bu ilkelere bağlı

kalinması, örgütün başarısını olumsuz etkilemektedir. Durumsallık yaklaşımında ise şartlara göre değişik davranışlar gerekebileceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2003, s. 270).

Örgütlerin, gittikçe artan rekabet ortamında; teknolojik gelişmeler, demografik özellikler, yasal düzenlemelere dikkat etmesi kaçınılmazdır. Sektöre yönelik yeni yönelimler ve etkisini kaybeden veya kaybedecek uygulamaların, rakiplerden önce tespit edilerek, büyüme çalışmaları yapılması, rakipleri karşısında onlara üstünlük sağlanacaktır. Örgütün faaliyet alanındaki durumu, alanda etkili olan nesne ve değerler süreklilik açısından önemlidir (Gökmen, 2006). Karışıklık, düzensizlik ve kaos ortamında yeniden yapılanma, yeni bir durum ve yönetim biçimi elde etme, karışıklığın sebeplerini, başlangıç noktasını ve yeni durumu görebilmekle mümkündür. Çalışmanın bundan sonraki kısmında kaos ile durumsallık arasındaki ilişki, kaotik ortam ve içinde barındırdığı daha başka yeni bir durumun ortaya çıkışı tartışılmıştır.

### **KAOS VE DURUMSALLIK İLİŞKİSİ**

Kaos Teorisi ile yeni bir yaklaşım, yeni ve farklı algılar, düşünce biçimi ortaya çıkmaktadır. Sadece yeni kavramların açıklanması değil, beraberinde eski kavramların başka bir pencereden görülmesi ve yorumlanmasıdır. Morgan (1998) kaosu; sistemleri denge durumundan “kaos eşiğine” getirilmesi olarak tanımlamaktadır. Bu gibi sistemlerde “çatallanma noktaları” oluşmakta, çatallanma noktalarında ise sistemler kestirilemez hareketlilikle kendini yeniden örgütleyebileceği kabul edilmektedir. Değişiklikler ortadan kalkarken ya sistem yeniden eski durumuna dönmekte; ya da yeni güçlü bir unsur, daha güçlü duruma geçerek başka bir durumu gerçekleştirmektedir (Aktaran; Kamacı, 2010). Yani kaos her durumda bir belirsizlik ve ardından değişiklik meydana getirmekte, bu değişiklik ise örgütün yenilenmesi veya tamamen başka bir duruma geçmesiyle sonuçlanmaktadır. Söz konusu belirsizlik ile başka bir duruma geçme şeklinde karşımıza çıkan sosyal organizasyon, daha başka bir ‘bağımlı belirsizlik’ olarak tanımlanmaktadır (Connolly, 1995, s.40).

Yeni bilim, yönetim-organizasyon unsurlarının daha iyi görülebilmesini ön plana çıkarmaktadır. Bilimdeki köklü değişiklikler ile teori ve çalışmalar tekrargözden geçirilmiştir. Yeni bilimin bir çeşidini kaos oluşturmakta ve belirsizlik, tahmin edilemeyen değişim olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde bilimin doğrusal olmayan bir yönünün olduğu; karmaşık, tahmin edilemezlik ve belirsizliğin de doğal olduğu görülmektedir. Modern bilimin yöntemlerini kısıtlı

F. Çavuş, Z. İnce, E. Yakut, M. Akbulut, U. Güloğlu, A. Kalkan — Kaos ve...  
durumda kullanmakta ve her zaman aynı olmayan düzensiz sistemlerin davranışlarıyla açıklanmaktadır (Öge,2005, Tüz, 2004, s.133-134). Bu doğrultuda meydana gelen yeni düzeni her gözlemci kendi bakış açısıyla algılamaktadır. Böylece, belirli normlar oluşmakta ve bu yapıda noksan olan bölümlerin farkındalığı sağlanarak, noksanlıkların ortadan kaldırılma imkanı oluşturulmaktadır. Nesne ve kavramlara yönlendirme yapılarak, düzeltme yapıldığında, ortaya eskisinden çok başka yeni bir düzen çıkmaktadır (Latif, 2002). Bilim insanları, düzensizliğin var olan düzeni ortadan kaldırarak yeni bir düzenin ortaya çıkması sağladığını söyleyerek; çöküşün ve beraberinde yeni oluşumun ilişki içinde olduğunu belirtmektedirler. Oysa ki yüzyıllarca doğadaki her şeyin dengede olduğunu söyleyerek olayları ve durumları bu denge kuralları ile açıklamışlardır. Bu yaklaşım değişimi, dengeden uzaklaştırarak, bir durumdan bir başka duruma geçiş olarak görmektedir. Düzensizlikten düzen ortaya çıkmaktadır. Düzen, “kendi kendine örgütlenme” sürecinden sonra kaostan “kendiliğinden” ortaya çıkabilmektedir. Bir örgütteki çöküşün artması sistemdeki hata payının yükselmesine, hatalar da negatif dönütlere sebep olmaktadır. Olumsuz dönütler “kendi-kendine örgütlenme” sürecine ve dolayısıyla tekrar yeni bir düzene götürmektedir (Stacey, 1992, s.53; Kamacı, 2010).

Fizik alanında kuantum teorisinin gelişmesi,doğa ve doğa düzeni fikrini geliştirmiş, her şeyin başka şeylerle ilişkisi olduğu ve bu ilişkilerin sürekli farklılaşabileceği belirtilmiştir.Kaos ile ilgili olarak en etkili söylemi yapan bilim insanı Edward Lorenz’ dir. Lorenz, Çin’de kanat çırpın bir kelebeğin New York’ta fırtına yaratabileceğini belirterek, bir olaya sebep olabilecek çok başka etkenlerin varlığına ve bunlar çok küçük etkiler gibi görünseler bile sonuçlarının büyük olabileceğine dikkat çekmiştir. Bunun için, “Ben periyodik olmayan davranış özellikleri gösteren hiçbir fiziksel sistemde öngörü yapmanın mümkün olmadığını artık anlamış bulunuyorum” (Gleick, 2005: 11),diyerekkaosun mantığını ortaya koymuştur. Kaosu “Kelebek Etkisi” olarak adlandırılan bu durum çok iyi açıklamaktadır. Bu, Edward Lorenz ‘in 1960 yılındaki çalışmasına dayanmaktadır. Bilgisayarında hava tahmini yapmaya çalışırken; virgülden sonraki üç haneyi yuvarlamaktadır. Halbuki bilgisayar rakamı tam haliyle belleğinde koruyup, sonraki işlemlerde de bu tam rakamı kullanmaktadır. Doğal olarak bu küçük farkın etkili olmaması hesaplanmaktadır. Fakat beklenenin tersi çok farklı bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, bir olayın başlangıcında ihmal edilebilir çok küçük bir fark, çok farklı sonuçlara varır. Yani bir odaya konulan bir kelebeğin vücut sıcaklığı veya kanat çırpmasıyla havanın hızında yaratabileceği değişikliğin

oluşturacağı etki gibi, başlangıç değeri olan hassasiyet ‘‘kelebek kanadı etkisi’’ olarak bilinmektedir. Böylece ‘‘Çin’de bir kelebek kanat çırparsa New York ‘ta tayfun oluşur’’ deyişi kaos tartışılırken gündeme gelmektedir. Bir olayın gelişim ve sonucu, bu olayın başlangıç koşullarına hassas olarak bağlıdır. Başlangıç koşullarındaki küçük bir değişiklik, sistemin eylemlerinde büyük değişiklikler meydana getirmektedir (Koçel, 2005). Örgütte ortaya çıkan kaotik ortamı gözlemlenerek nasıl yönetilmesi gerektiğini ve nasıl değiştirileceğini anlamaya çalışmak, ufak değişikliklerin önemini hissederek büyük etkiler doğurabileceğini kavramak, kaosu en doğru şekilde yönetmek için önemli alternatifler sağlayacaktır (Farazmand, 2003).

Tıpkı Güneş Sisteminin kararlılığının belirlenebilmesinin, başlangıç koşullarına bağlı olduğu gibi; çevrenin organizasyonlara ne zaman, hangi durumda ve nasıl etki edeceğinin önceden kesin olarak belirlenemeyeceği düşünüldüğünde; her örgütün çevreden bir şekilde etkilenebileceği göz önüne alınmalıdır. Bu da; durumsallık yaklaşımının da belirttiği gibi çevrenin örgütlere etkisinin her zaman her yerde aynı olmayacağını; dolayısıyla farklı koşullardaki yönetim unsurlarının her zaman aynı ilkelerle yürütülemeyeceğini gösterir. Kaosla ortaya çıkan yeni düzen, durumsallık yaklaşımına işaret etmektedir. Her zaman ve her yerde uygulanacak sabit bir yönetim şeklinin olmadığı fikrini hatırlatmaktadır. Sistemlerindeki devamlılığı yoktur ve çevreden etkilenecek değişiklik yaşarlar. Ortaya çıkan değişikliklerin işletmelerde ve kurumlarda en iyi şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu değişimlerin her zaman bir diğerinden farklı olabileceği ihtimali; olayları sebep sonuç ilişkisi içinde inceleyen doğa bilimleri yöntemiyle incelemenin zorluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda durumsallık yaklaşımının kabul edilebilirliği doğmaktadır.

Kaosu yönetmek; kaosu ortaya çıkmasının önüne geçecek tedbirleri almak, kaos yaşandığı sırada mantıklı ve sakin bir şekilde çözüm aramak, zamanı verimli kullanmak ve çalışanları güdülemektir. Bu nedenlerden dolayı örgüt yönetimleri personeliyle birlikte, meydana gelebilecek karışıklık, düzensizlik durumları için gerekli donanımına sahip olmalıdırlar. Kaosun olduğu yerde başarılı olabilmek için; zaman ve motivasyonu yönetebilen personelile "proje yönetimi", "değişim yönetimi", "kriz yönetimi" ne sahip yöneticilerin olması ve bu kaos durumunu fırsata dönüştürmesini bilmek gerekmektedir (Dereli ve diğ., 2006). Kaosu kabullenip, örgütü entropiye karşı savunmasız bırakmaktansa, yeni düzene uyum sağlamak amacıyla hazırlık başlatmak; kaos durumunun pek

F. Çavuş, Z. İnce, E. Yakut, M. Akbulut, U. Güloğlu, A. Kalkan Kaos ve... çok alt kültürlerinin oluşturulmasını sağlamak gerekmektedir (Töremen, 2000). Durumsallık yaklaşımı, işletmeler ve kurumlarda mevcut olan organizasyon yapısının, onların içetkinliklerinin, uygulandığının, koşullarının tespit edileceğini belirtmektedir. Özellikle işletmelerin ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet ortamının sürekli değişmesi, işletmeleri de değişmeye götürmektedir. Bu değişimin amacı işletmelerin belirsizlikler karşısında varlıklarını devam ettirmeleri gerekliliğidir. Verimli olma ve kâr sağlama ihtiyacıdır. Bunlardan dolayı işletmeler ve kurumlar varlık nedenlerini gözden geçirerek yeniden yapılanmalıdırlar.

Değişimin sürekli ve her alanda var olduğunu düşündüğümüzde; günümüzün kabul edilen hususlarından biri, değişen duruma örgütlerin yapılarının mümkün şekilde uyum sağlaması gerektirir. Çağımızda örgütlerin daima özen göstermesi gereken etkenler; teknolojik gelişmeler, demografik özellikler, yasal düzenlemeler ve uygulamada bulunulan sektöre ilişkin yeni yaklaşımlar ve uygulanabilirliğini kaybedecek çalışmaları rakiplerden daha güzel kavrayarak sektördeki varlıklarını arttırmaya çalışmak ve yeni rekabet alanları oluşturmaktır. (Aytaç, 2006). Küresel rekabet ortamında, orijinal bir ürünün piyasaya duyurulması ve bu ürün ile rekabete geçirilmesi çok kısa bir zaman dilimi içinde olmaktadır. Bu yüzden bu işletmeler bu zaman dilimini kullanabilmek için bilgi, beceri ve deneyimlerini kullanarak yeni düzenler oluşturup rekabet üstünlüğü elde ederler. Beraberinde rekabetin gücü işletmeleri daha karışık ortamlarda çalışmaya zorlar (Sullivan, 1999: 137). Her karışıklık bir kaos ortamı için zemin hazırlamaktadır. Bu karışık ortamda işletmeler ayakta kalabilmek için şartlara göre farklı bir yönetime ihtiyaç duyacaklardır. İçinde buldukları duruma en uygun yönetim ilkelerini belirlemeleri gerekecektir.

Bu yeni durumda yeniden yapılanma, stratejik değere sahip örgüt etkinliklerinin ve tüm bunların bağlı bulunduğu sistemlerin politikaların ve yapının verimliliğini ilerletecek şekilde olmalıdır. Bunun için iş alanının istikrarı sağlamaya yönelik ve kalıcı bir şekilde tasarlanması gerekmektedir (Seymen, 2000: 4). Ayrıca, rekabetin fazla olduğu her piyasada yeterli olmayan işletme ve organizasyon düzenleri ciddi sıkıntılara sebep olurlar. Bu durumda ancak; işletmeler ve organizasyonlar var olan düzenlerini, çalışma şekillerini değiştirip güçlendirdiklerinde piyasadan silinmezler (Reid, 2003; Lewin, Johnston, 1996; aktaran Aytaç, 2006).

Sistem, birbiri ile ilişkili parçalardan oluşur ve belirli öğelerden oluşan bütünü anlatır (Şimşek, 1996, s.97). Organizasyonlar her zaman aynı yönde olmayan ilişkiler tarafından yönetilen hareketli düzenlerdir. Doğrusal olmayan

sistemlerin en belirgin özelliği, girdilerin toplamının çıktıya eşit olmamasıdır. Bu durum bireylerin eylemlerini anlayabilmekiçinparçaları değil bütünü dikkate almak gerektiği anlamındadır. Çünkü iki artıkidörtetmemekte, “holizm”anlamına gelen -bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazla ve daha anlamlı olmasını ifade eder. Bir diğer özelliği ise, girdideki farklılaşmanın oranının büyüklüğünün çıktıyla aynı oranda olmamasıdır. Bu küçük ve önemsiz değişimler çok büyük etki oluşturmakta, en ufak bir sarsıntısistemintümünü kaosa sürükleyebilmektedir (Aslanoğlu, 1998, s.120);

Organizasyonları, bir makineden çok yaşayan bir organizma şeklinde ele almak, bunların karmaşıklıkhalinde bile yaşamlarını sürdürmeleri konusunu ortaya çıkarmaktadır. Buna göre organizasyonlar sürekli kendilerini yenilemek,değiştirmek, farklı ilişkiler geliştirmek koşulu ile varlıklarını sürdürebilmektedirler (Koçel, 2005, s.490). Organizasyonların etkinliğini sağlayabilmesi için ilgili unsurların tümünün dikkate alınması ve aralarındaki etkileşimin uyumlu hale getirilmesi gerekir. Bütün organizasyonların belirli amaçları vardır ve diğer örgütlere bağlı bulunurlar. Kendi içyapılarında sorunları olduğu gibi evrensel sorunlara da açıktırlar. İçerden yaşadıkları darlıklarla birlikte dışarıya duydukları ihtiyaçlarını da uyumlu hale getirdiklerinde ancak başarılı olabilirler (Sucu, 2000).

Küresel düzen içinde rekabet sadece işletme yönetimleri ve organizasyonlarında yaşanmamaktadır. Toplumlar da teknik ilerlemeler, iletişim ve bilgi teknolojilerinin kullanımı karşısında sürekli kaosla karşı karşıyadırlar. İletişim kanalları ile toplumların sadece maddi unsurları değil değersel varlıklarında da karışıklık yaşanabilmektedir. Aynı kültürün bireyleri arasında yabancılaşma gözle görülecek şekilde hissedilebilmektedir. Toplumlar karışıklık içinde iç çatışmalara sürüklenebilmektedir. Bu karışıklığın üst yönetim güçleri tarafından doğru tahlil edilmesi, ortaya çıkan yeni durumların doğru yönetilmesi gerekmektedir.

Örgütün karışıklığı, insanlardan oluşmasına ve insan eylemlerinin sürekli olarak değişiklik ve farklılık göstermesine dayanır. Örgüt kaotik ortamların, çevrelerine olan mesafesini esnek davranarak ayarlamak durumundadır. Davranışlarını sürekli ve hızlı bir biçimde değiştirme çabasında olmalıdır. Böylece içsel kaotiklik örgüt personelininher zamanki, dar ve durağan davranışları ile sınırlanmayacaktır. Koas, daimacanlıvarlıklarınıilişkiiçinde olması ve karşılıklı etkileşim ile tepkileşenlerinin yerleşmesiyle oluşur. Bu nedenle kaos ile düzen içinde belirli dalgalanmaların ardından nelerin

F. Çavuş, Z. İnce, E. Yakut, M. Akbulut, U. Güloğlu, A. Kalkan Kaos ve...  
olabileceğini önceden kestirmek mümkün olmayacaktır (Öge,2005, Latif, 2002,  
s.132).

Kaosa kaos ile karşılık vermek için en başta karşılık verilecek toplumun kaosa sokulması gerektiği bilinmektedir. Örneğin Irak'a yönelik ilk müdahaleler 1991 yılında meydana gelmiş, devam eden operasyonlar sonunda bu durum Irak'ın işgali ile sonuçlanmıştır ( PerleandFrum, 2004). Önce toplumda karışıklık çıkarılmış daha sonra bu karışıklık bahane gösterilerek daha büyük bir müdahale ile söz konusu toplum yeni bir kaosa sokulmuştur. Irak halkı baştaki amacının dışında çok başka bir tarafa yönlendirilmiştir. Sistemlerde köklü değişiklikler meydana getirilmek isteniyorsa, o sistemin çok iyi tanınması ve nasıl yönlendirileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Yapılan değişikliklerin sistemler üzerindeki etkileri tespit edilmelidir. Buna karşılık sistemin devamlılığı arz ediliyorsa meydana gelen değişimler veya etkileşimler iyi yönetilmeli ve doğru yönlendirilmelidirler. Yaşanan kaos duruma göre yeniden şekillenmeli ve sistemin faydasına çözümler öngörülmelidir. Bunun uzman bir yönetim kadrosu ile gerçekleşebileceği unutulmamalıdır.

Strateji fark oluşturmak ve geleceği şekillendirmekle ilgilidir. Gelecek ise örgütün içinde değil dışında şekil alır. Strateji, bir örgütün iş yaklaşımı, amaçları, müşterileri ve bu müşterilerin maddi-manevi varlıkları gibi varsayımlarını performansa dönüştürür. Bu stratejiler yönetim kademelerinde önceden kestirilemeyen durumlardan yararlanma imkanı sağlar. Yarının yeni imkanlarından yararlanmayı hedefler ve bu nedenle planlanamaz (Drucker, 1998: 70-71). Örgütlerin yapması gerekenleri "stratejik niyet" veya "stratejik yön" belirlemektir. Stratejik niyet, nasıl bir örgüt olmak istendiği ve gelecek hayalinin ne olduğu şeklinde düşünce sistemidir. Sonra içinde bulunulan sektörün geleceğe ilişkin yönü ile ilgili bir öngörünün geliştirilmesi gerekecektir. Bu öngörüü hazırlarken örgütlerin temel özelliklerinin farkında olmalı ve stratejisini buna göre belirlemelidir (Öge, Kırım, 1998: 76-98).

Karışıklık bir yönetimşekli haline getirilmiş ise; her yönetim değişikliğine uygun alternatifleri yakalayabilmelidir. Yani kaotik ortamda durumuna göre yeni yönetim ilkeleri belirlemelidir. Sistem içinde ve dışında varoluş amacına hizmet edecek örgüt şeklini kurmalı, yatay ve dikey ilişkileri görebilmeli ve istedik şekilde yönlendirebilmelidir. En önemlisi her düzen doğal şartlarda girdiği veya zoraki sürüklendiği kaotik ortamda varlığını sürdürebilmelidir.

### SONUÇ

Toplumlar, sistemler, örgütler, işletme yönetimleri ve organizasyonlar; çevrenin etkisi, teknolojik değişimler, iletişim ve bilgi kaynaklarındaki gelişmelerden dolayı karmaşıklık yaşayabilmektedirler. Yaşanan bu karmaşıklıkların etkisinin belirlenebilmesi; başlangıç noktasının yani karmaşıklığın oluşma sebeplerinin iyi bilinmesini gerektirir.

Yaşanan her karışıklık, her kaos toplumlara, sistemleri, örgütleri, işletme yönetimlerini ve organizasyonları etkiler. Ancak bu karışıklık ve kaos, durumsallık yaklaşımı ile yorumlandığında ve duruma en uygun yönetim ilkelerinin belirlenmesi ile çöküş ortadan kaldırılabilir. Kaos hali iyi tanınmalı, nedenleri doğru saptanmalı ve bu farklı durum, var olan yönetimden daha başka bir şekilde durumsallık ilkeleri doğrultusunda yönetilmelidir.

### KAYNAKÇA

- Altunışık, R.** Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2012, s.324.
- Andıç, U.** (2008). Uluslararası İlişkiler Teorisine Kaos Teorisi Perspektifinde Postmodern Bir Yaklaşım, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Aslanoğlu, Rana** (1998). Kent, Kimlik ve Küreselleşme, 1. Baskı, Asa Kitabevi, Bursa.
- Beitz, C. R.** (1979) Political Theory & International Relations. Princeton University Press. NJ: 1979.
- Bud A. McClure** (2005). Putting a New Spin on Groups, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, s. 30.
- Can, Halil** (1997). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Connolly, W. E.** (1995). Kimlik ve Farklılık Siyasetin Açmazlarına Dair Demokratik Çözüm Önerileri. Çev.: Lekesizalın, F. Ayrıntı Yayınları. İstanbul.
- Dereli, Türkey;** Durmuşoğlu, Alptekin; Kanat, Şenol. (2006). İşletmelerde Kaos Yönetimi Journal of İstanbul Kültür University, 3, 23-29.
- Drucker, Peter F.** (1998). (çev. Bülent Toksöz), Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Farazmand, A.** (2003). Chaos and transformation theories: a theoretical analysis with implications for organization theory and public management. Public Organization Review: A Global Journal, 3, 339-372.



- F. Çavuş, Z. İnce, E. Yakut, M. Akbulut, U. Güloğlu, A. Kalkan — Kaos ve...
- Genç**, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar, Seçkin yayıncılık, Ankara.
- Gleick**, J. (2005). Kaos. Çev.:Üçcan, F.Tübitak Yayınları. Ankara.
- Gökmen**, Aytaç ( 2006). Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Yeniden Yapılanma ve Küçülmenin İşletmelerdeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Hoffmann**, S.,Keohane, R. O., Mearsheimer, J. J. (1990). BacktotheFuture, Part II: International RelationsTheoryand Post-ColdWar Europe. International Security. Vol. 15. No. 2.
- Homans**, G.C. (1971). İnsan Grubu (Çev: O. Onaran) Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitüsü, Ankara.
- İnceoğlu**, N. (1982b). “Bina İhtiyaç Programlarının Hazırlanmasına Veri Olarak Organizasyon Sistemleri”, Tasarlama (Dizayn) 1. Ulusal Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs 1982, İstanbul.
- Jones**, G. (2004).OrganizationalTheory, Design andChange, Pearson Education , New Jersey.
- Kaçmaz** Gökçe (2005). Kaos Teorisi ve Sosyolojisi: Topluların Denetlenmesinde Yeni Bir Adım İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Kamacı** Mehmet Cemal (2010). Liderlik Eğitim Programının Eğitim Yöneticilerinin Kaosu Yönetmede Sergiledikleri Davranışlarına Etkileri, Hacettepe Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi
- Karaçay** Timur (2005). “Determinizm ve Kaos”, Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe II. Ulusal Sempozyumu, Yay. haz., Şafak Ural, Yücel Yüksel v.d., İstanbul, İKÜ Yayınları, 2005, Yayın No: 49, s. 395. 141
- Karasar**, Niyazi (2013). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara.
- Kendirli**, Selçuk. (2006). Portföy Yönetiminde Kaos Teoremi .Journal of İstanbul Kültür University, (2), 171-180.
- Kırım**, Arman (1998).Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel**, Tamer (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel**, Tamer (2001). İşletme Yöneticiliği, 8. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Korkut** Tuna (1987). Şehirlerin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşması Üzerine Sosyolojik Bir Deneme, Doçentlik Tezi, İstanbul, Edebiyat Fakültesi Basımevi, s. 21 –24.
- Latif**, Hasan (2002). Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları (Derleyenler: Dalay, İsmail; Coşkun, Recai; Altunışık, Remzi). İstanbul:

Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

**Lewin**, Jeffrey, Johnston, Wesley (1996). The Effects of Organizational Restructuring on Industrial Buying Behavior. 1990 and Beyond, Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 11, No. 6, pp.93-111.

**Marcella**, A. (1995). Outsourcing, Downsizing and Reengineering”, The Institute of Internal Auditors, Florida.

**Morgan**, G. (1998). Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor. İstanbul: MESS Yayın.

**Öge**, S. (2005). Düzen mi düzensizlik (kaos) mi? Örgütsel varlığın sürdürülebilirliği açısından bir değerlendirme. Selçuk Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13.

**Özalp**, İnan (1996). Yönetim ve Organizasyon. Cilt: 1 Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

**Reid**, Tracey (2003). Tuning in to Change at Capital Radio: How the Company Put People First During Their Organizational Restructure, Strategic Human Resources Review, Volume 2, Issue 3, March / April, pp. 18-21.

**Richard** Perle, David Frum (2004). Şeytana Son: Terörde Savaş Nasıl Kazanılır? Çev. Gökçe Kaçmaz, İstanbul, Truva, s. 24. 30

**Ruelle**, David (2006). Rastlantı ve Kaos, Çev. Deniz Yurtören, Ankara, Tübitak Yayınları, s. 65.

**Saraçoğlu** Cenk (2011). Fabrika İşletmeleri Organizasyonel Yapılarının Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Mimari Programlamaya Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul.

**Seymen**, Oya (2000). İşletmelerde Yeniden Yapılanma, Beta Yayınları, İstanbul.

**Sharan** B. Merriam (2013). Nitel Araştırma, Nitel Araştırmalarda Doküman

kullanılması, Çeviri Editörü: S.Turan, 3. Basımdan çeviri, s.142, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd. Şti.,

**Sullivan**, Jeremiah (1999). Exploring International Business Environments, Pearson Custom Publishing, Boston.

**Sucu**, Yaşar. (2000). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler- Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli. Elit Yayıncılık, Ankara.

**Şimşek**, M. Şerif (1996). Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Damla Matbaacılık, Konya.

**Tosi**, H. L. (2009). Theories Of Organization, University of Florida,

- F. Çavuş, Z. İnce, E. Yakut, M. Akbulut, U. Güloğlu, A. Kalkan Kaos ve...  
SagepublicationsInc, California.
- Töremen, Fatih. (2000). Kaos Kuramı ve Eğitim Yöneticisinin Rolü. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,(6), 203-219.
- Tüz, Melek V. (2001). Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı. İstanbul: Alfa Yayınları
- Tüz, Melek V.(2004). Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Uçar, Semra (2010). Kaos Teorisinin Felsefi Özellikleri, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Ural, Şafak (2005). “Kozmozdan Kaosa”, Kaos, Mantık, Matematik ve Felsefe II. Ulusal Sempozyumu 21-24 Eylül 2004 Assos Çanakkale, Yay. haz., Ural, Ş., Yüksel, Y., Koç, A., Şen, A., Hacıbekiroğlu, G., Özer, M., İstanbul, İKÜ Yayınları, s. 353-363.
- Üsdiken, Behlül (1979). Büyüklük, Teknoloji Ve Örgüt Yapı,(Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Yıldırım, A. Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara, Seçkin Yayınevi, s.218- 224.
- Yıldırım, Saniye (2011). Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Organizasyonel Konumlandırma: Türk Lojistik Sektörüne Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

