T.C

SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİCİLERİNİN ETİK ALGISI: KARAR VERME SÜREÇLERİ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yüsra YAVUZ

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU

MAYIS 2020

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİCİLERİNİN ETİK ALGISI: KARAR VERME SÜREÇLERİ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yüsra YAVUZ

Enstitü Anabilim Dalı : Spor Yöneticiliği

Bu tez ../.../2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı:	
Üye:	
Üye:	

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Yüsra YAVUZ

19.01.2020

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, her konuda bilgi ve desteğini almaktan çekinmediğim, araştırmanın planlanmasından yazılmasına kadar tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen, teşvik eden, aynı titizlikte beni yönlendiren değerli danışman hocam Prof. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

BEYAN ..... **i**
TEŞEKKÜR ..... **i**
İÇİNDEKİLER ..... **ii**
KISALTMALAR ..... **v**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **vi**
ÖZET ..... **viii**
SUMMARY ..... **ix**

BÖLÜM 1.
GİRİŞ **1**
1.1 Araştırmanın Amacı 2
1.2 Problem Cümlesi 3
1.3 Araştırmanın Önemi 3
1.4 Sayıltılar 3
1.5 Sınırlılıklar 3
1.6 Tanımlar 4

BÖLÜM 2.
GENEL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR **5**
2.1 GENEL BİLGİLER 5
2.1.1 Etik 5
2.1.2 Etik türleri, sistemler ve yaklaşımlar 9
2.1.3 Etikte temel problemler 14
2.1.4 Etik değerler 15
2.1.5 Meslek etiği 17
2.1.6 Etik ve yönetim 19
2.1.7 Yönetimde etiğin önemi 22
2.1.8 Karar verme 23
2.1.9 Karar verme süreci 27

2.1.10 Etik karar verme süreci 30
2.1.11 Yönetimde etik ilkeler ve etik dışı davranışlar 33
2.1.12 Spor ve etik 40
2.1.13 Spor yönetiminde etik 42
2.1.14 Fair play 'Dürüst Oyun' 48
2.2 İlgili Araştırmalar 52

BÖLÜM 3.
YÖNTEM 57
3.1 Araştırma Modeli 57
3.2 Veri Toplama Yöntemi 59
3.3 Verilerin Analizi 60
3.4 Geçerlik ve Güvenirlik 61
3.5 Araştırmacının Rolü 62

BÖLÜM 4.
BULGULAR ve TARTIŞMA 63
4.1 Sorumluluk İlkesi 63
4.2 Olumlu İnsan İlişkileri İlkesi 70
4.3 Laiklik İlkesi 78
4.4 Hoşgörü İlkesi 87
4.5 Tarafsızlık İlkesi 93
4.6 Adalet İlkesi 99
4.7 Dürüstlük-Tutarlılık İlkesi 105
4.8 Hukukun Üstünlüğü-Açıklık İlkesi 110
4.9 Tutumluluk İlkesi 115
4.10 İnsan Hakları İlkesi 122
4.11 Mahremiyet İlkesi 127
4.12 Eşitlik-Kayırma İlkesi 133
4.13 Hümanizm(sevgi) İlkesi 139
4.14 Saygı İlkesi 144
4.15 Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme İlkesi 149
4.16 Hak ve Özgürlükler İlkesi 155
4.17 Bağlılık İlkesi 160

4.18 Emeğin Hakkını Verme İlkesi 165
4.19 Demokrasi İlkesi 169
4.20 Etik İlkelere Ait Bulgular 174

BÖLÜM 5.
SONUÇ VE ÖNERİLER 175
5.1 Sonuç 175
5.2. Öneriler 180

KAYNAKLAR 182
EKLER 187
ÖZGEÇMİŞ 191

KISALTMALAR

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3. 1 : Katılımcı Profili. 59
Tablo 4.1. 1:Sorumluluk ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi. 67
Tablo 4.1. 2: Sorumluluk ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.... 69
Tablo 4.2. 1: Olumlu insan ilişkileri ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi. 75
Tablo 4.2.2: Olumlu insan ilişkileri ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 77
Tablo 4.3. 1: Laiklik ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi..... 84
Tablo 4.3. 2: Laiklik ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 85
Tablo 4.4. 1: Hoşgörü ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi. 91
Tablo 4.4. 2: Hoşgörü ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi..... 92
Tablo 4.5. 1: Tarafsızlık ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi. 97
Tablo 4.5. 2: Tarafsızlık ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 98
Tablo 4.6. 1: Adalet ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi. 103
Tablo 4.6. 2: Adalet ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 104
Tablo 4.7. 1: Dürüstlük-Tutarlılık ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi..... 108
Tablo 4.7. 2: Dürüstlük-Tutarlılık ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 109
Tablo 4.8. 1: Hukukun üstünlüğü-Açıklık ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi. 113
Tablo 4.8. 2: Hukukun üstünlüğü-Açıklık ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 114
Tablo 4. 9. 1: Tutumluluk ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi. 119
Tablo 4. 9. 2: Tutumluluk ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 120
Tablo 4.10. 1: İnsan hakları ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi. 125
Tablo 4.10. 2: İnsan hakları ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 126
Tablo 4.11. 1: Mahremiyet ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi..... 131
Tablo 4.11. 2: Mahremiyet ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 132
Tablo 4.12. 1: Eşitlik-kayırma ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi. 136
Tablo 4.12. 2: Eşitlik-kayırma ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 137
Tablo 4.12. 3: Tarafsızlık(5) İlkesi ve Eşitlik-Kayırma(12) ilkesine ait kararlar. .. 138
Tablo 4.13. 1: Hümanizm(sevgi) ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi. 142
Tablo 4.13. 2: Hümanizm(sevgi) ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 143
Tablo 4.15. 1: Yasa dışı emirlere karşı direnme ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi. 153

Tablo 4.15. 2: Yasa dışı emirlere karşı direnme ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 154
Tablo 4.16. 1: Hak ve özgürlükler ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi. 158
Tablo 4.16. 2: Hak ve özgürlükler ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 159
Tablo 4.17. 1: Bağlılık ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi. 163
Tablo 4.17. 2: Bağlılık ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi..... 164
Tablo 4.18. 1: Emeğin hakkını verme ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.. 167
Tablo 4.18. 2: Emeğin hakkını verme ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 168
Tablo 4.19. 1: Demokrasi ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi..... 172
Tablo 4.19. 2: Demokrasi ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi. 173
Tablo 4.20. 1: Etik ilkelere dair, etik karar verme sürecine katılım..... 174

SPOR YÖNETİCİLERİNİN ETİK ALGISI: KARAR VERME SÜREÇLERİ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

ÖZET

Bu çalışmanın amacı spor yöneticilerinin karşılaştıkları durumlarda etik algılarını saptamak ve bu çerçevede, etik karar verme süreçlerini değerlendirmektir.

Araştırma nitel yaklaşım modeli ile olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanması için etik ilkeler ve etik karar verme süreci ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür ve geniş kapsama sahip olduğu belirlenen Aydın (2017) 'Yönetimde Uyulması Beklenen Etik İlkeler' dikkate alınarak, alanında uzman 3 akademisyenin görüşüyle; araştırmacı tarafından 19 senaryodan oluşan görüşme formu geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak; dördü Spor Yöneticiliği bölümü lisans mezunu olmak üzere toplam oniki spor yöneticisi ile görüşülmüştür.

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler yazıya geçirilerek düzenlenmiş, daha önce belirlenen ilkelere göre özetlenmiş ve (JIE, (2002) Etik karar verme sürecinin aşamaları) içerik analizi yöntemi kullanılarak bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda yöneticilerin karar verme sürecini nasıl değerlendirdiği, etik karar verme aşamalarından hangilerine katıldığı ve kararı verirken belirlemiş olduğumuz etik ilkeleri ne derece göz önünde bulundurdukları belirlenmiştir. Bu doğrultuda etik karar verme aşamalarından (sırası ile) en çok katılım sağlanan; 'seçmek ve karar vermek' ve 'gerçekleri belirlemek' iken en az katılım sağlanan; 'kararı gözden geçirmek ve değiştirmek' aşamasıdır. Alınan kararlarda ise (sırası ile) en çok; insan hakları ilkesi, demokrasi ilkesi, olumlu insan ilişkileri ilkesi, hümanizm(sevgi) ilkesi, bağlılık ilkesi, dürüstlük-tutarlılık ilkesi, emeğin hakkını verme ilkesi, saygı ilkesi, eşitlik-kayırma ilkesi, adalet ilkesi ve laiklik ilkesi göz önünde bulunduruluyorken hoşgörü ilkesi, sorumluluk ilkesi, hukukun üstünlüğü-açıklık ilkesi daha az göz önünde bulundurulmuştur. Tarafsızlık ilkesi, tutumluluk ilkesi, mahremiyet ilkesi, yasa dışı emirlere karşı direnme ilkesi ve hak ve özgürlükler ilkesi içinse eşitlik söz konusudur.

Sonuç olarak yöneticilerin kararlarında, etik karar verme sürecinin hangi aşamalarına nasıl katıldığının etkili olduğu belirtilmiş ve kararı alırken üzerinde durduğu ve göz ardı ettiği ilkelerde belirgin halde göz önüne koyulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik, Spor Yöneticiliği

THE ETHICAL PERCEPTION OF SPORTS MANAGERS: AN EVALUATION IN TERMS OF DECISION-MAKING PROCESSES

SUMMARY

The aim of this study is to determine the ethical perceptions of sports managers in the situations they encounter and to evaluate the ethical decision-making processes within this framework.

The research was carried out using the qualitative approach model and the phenomenology design. A literature review on ethical principles and ethical decision-making process was conducted to collect data. Considering the literature and Aydın (2017) "Ethical Principles Expected to Follow in Management", with the opinion of 3 academicians who are experts in their field; An interview form consisting of 19 scenarios was developed by the researcher. Using the semi-structured interview form and purposeful sampling method; A total of 12 people were interviewed, including 4 Sports Management graduates, 2 gym managers, 2 sports club managers, 2 sports federation managers, 2 managers from the Ministry of Youth and Sports.

The data obtained as a result of the interviews were written and edited, summarized according to the principles determined previously, and the findings were reached by using the content analysis method (JIE, (2002) Stages of the ethical decision making process).

As a result of the research, it was determined how managers evaluate the decision-making process, which of the ethical decision-making stages they participate in and to what extent they consider the ethical principles we have determined while making the decision. In this direction, among the ethical decision-making stages (respectively), the most participated; With the least participation while "choosing and making a decision" and "determining the facts"; It is the 'review and change the decision' stage. In the decisions taken (in order) the most; The principle of tolerance while taking into consideration the principle of human rights, the principle of democracy, the principle of positive human relations, the principle of humanism (love), the principle of commitment, the principle of honesty-consistency, the principle of giving labor, the principle of respect, the principle of equality-favoritism, the principle of justice and the principle of secularism, the principle of responsibility, the rule of law-openness principle is less taken into account. Equality is in question for the principle of impartiality, the principle of frugality, the principle of privacy, the principle of resisting illegal orders, and the principle of rights and freedoms.

As a result, it was stated that how and which stages of the ethical decision-making process were effective in the decisions of managers, and the principles that they emphasized and ignored while making the decision were clearly taken into account.

Keywords: Ethics, Sports Management

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırma konusuna ilişkin açıklamalarla birlikte araştırmanın amacı ve önemi, problemi ve alt problemleri, sayıltı, sınırlık ve tanımları yer almaktadır.

Etik, ahlaki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefe ve bilimin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanıdır. Ahlak yanlış-doğru, iyi-kötü, erdem ve kusur ile davranışları ve davranışların sonuçlarını değerlendirme ile ilgilenmektedir. Ahlak felsefesi ya da etik, ahlakı konu edinen felsefe dalıdır. Kullanılan ahlak terimlerini ve ahlaki yargıların statüsünü analiz eden etik, takınılan ahlaki tutumların ardında yatan yargıları ele almaktadır (Nuttall, 1997, s.15). Felsefenin, insan eylemleri açısından iyi ya da kötü olan şeyin ne olduğuna, bunların nasıl bir süreçle ortaya çıktığına, davranışların doğru ve yanlış durumunun nasıl meydana geldiğine ve böylece erdemli yaşamın nasıl gerçekleşebileceğine, insan hayatının gerçekte bir amacının var olup olamayacağına ve varsa bu amaçlara ulaşmak için insanın gerçekleştirebileceğinin neler olması gerektiğine, bunları elde etmede yerine getirilmesi gerekenlerin neler olduğuna karşılık gelen ahlâk felsefesi/etik, insanın ahlâkî eylemleri olarak adlandırılabilecek davranış alanıyla ilgili kavramları analiz eder, iyi ve kötünün anlamlarını açıklama çabası içerisinde olarak bir fiili, iyi ya da kötü yapan ölçütlerin neler olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kesgin, 2009).

Spor, barış, hoşgörü, eşitlik, disiplin, erdem, haz, hak, hukuk, mutluluk, sevgi ve saygı gibi insan onuruna yakışır kavramları bünyesinde taşıdığı gibi; hüzün, keder, stres gibi yine insani özellik taşıyan kavramları da içeren bir etkinlik olarak, insanın bütün varlığını etkileyen bir kavram olma niteliğini halen devam ettirmektedir (Pehlivan, 2004). Bundan dolayıdır ki temel olarak sporun bütün kültürel hayat içerisindeki konumu araştırılır. Spor faaliyetlerinin ahlaksal itici güce sahip insancıl bir uygulama olduğuna ve sportif davranışın ahlaksal eylemler bakımından kendine uygunluğu doğrultusunda değerlendirilmesi gerektiğinin ciddiyetine dikkat çekilir (Şahin, 2009, s.22). Genel anlamda sporun gelişmesinde önemli rol oynayan spor

etiği, sporun taraflarının görev ve sorumluluklarını dürüstlük, adalet, açıklık, tarafsızlık ve saygı gibi fair-playa uygun evrensel değerler doğrultusunda gerçekleştirmelerini sağlayacak ilkeleri kapsamaktadır (Obuz, 2009). Bu nedenle, sadece sporcular değil spor ile uğraşan yönetici, taraftar, gazeteci vb. gibi spor olgusu içerisinde yer alan birey ya da kurum tüm paydaşların etik anlayışlarının geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir (Topcu, 2013).

Bilindiği gibi yönetim, karar verme bilim ve sanatı olarak ifade edilen bir süreçtir. "Bu süreç sürekli olarak, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı; karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı; örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanmasını; çatışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözetecek şekilde çözümlenmesini; örgütte yapılması gereken görevlerin işgörenlere adaletli paylaştırılmasını; emeğin değerinin verilmesini; işgörenlerin yansız olarak değerlendirilmesini; örgütün kaynaklarının bir kişi ya da grup için değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını; hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını gerektirir. Bu süreç içinde yerine getirilmesi gereken işlevler ise ister tek düze ister nadiren ortaya çıkan durumlar olsun, sorunların çözümünde yaratıcılık gerektirir ve bazı genel kuralların davranışlara rehber olarak alınmasını zorunlu kılar. İşte işgörenlerin davranışlarına yön veren ve iyi-kötü, doğru-yanlış ayırımının kişiye görelikten çok, evrensel kabul gören ölçülere göre belirlenmesinde etik ilkeler çok önemli işlev görmektedir" (Aydın, 2017, s.49).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, spor yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etik algıları araştırmaya değer bir konu olarak değerlendirilmiştir.

1.1 Araştırmanın Amacı

Çalışmada, spor yöneticilerinin karşılaştıkları durumlarda ve ortaya çıkan karar verme sürecinde bu kararlarda etkili olabilecek etik algılarını saptamak amaçlanmaktadır. Bu çerçevede, farklı sektör ve düzeylerde spor yöneticilerinin karar verme süreçleri kendi etik algılarına göre değerlendirilmeye çalışılmıştır.

1.2 Problem Cümlesi

“Farklı sektör ve düzeylerde spor yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etik algılarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi” bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.3 Araştırmanın Önemi

Etik; ahlak, hukuk, dini değerler gibi insana özgü olguların belirleyicisidir. İyi insan olmanın gerekliliği etik davranış bireyin olduğu her alanda, gerek meslek hayatında gerek aile ortamında gerek sosyalleştiği alanlardadır. İnsan, yaşamı boyunca büründüğü her kimlikte etik değerleri korumalıdır. Bu çalışma, spor olgusunun temel unsurlarından olan yöneticilerin etik algılarını değerlendirerek literatüre katkısı, spor yönetiminde etik konusuna vurgu yapması bakımından bir farkındalık oluşturması, ilgili diğer araştırmalara basamak oluşturması adına önem taşımaktadır.

1.4 Sayıltılar

Oluşturulan senaryolar spor yöneticilerinin karşılaştığı durumlarda karar verirken etik algılarını ölçmeye uygundur.

Katılımcılar görüşme sırasında sunulan senaryolar hakkında düşünce ve yargılarını içtenlikle paylaşmıştır.

Katılımcılar yönetsel ve meslekî etik konularında yeterli bilgiye sahiptir.

1.5 Sınırlılıklar

- Araştırma, pandemi nedeni ile online uzaktan görüşmeyi kabul eden katılımcılar ile sınırlıdır.
- Araştırma, araştırmacı tarafından oluşturulan senaryolarla toplanan verilerle sınırlıdır.
- Araştırma yüksek lisans tez süresi ile sınırlandırılmıştır.

1.6 Tanımlar

Etik: İnsanların bireysel ve toplumsal ilişkilerinin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları ahlaki yönden araştıran, tutum ve davranışları belirleyen veya sınırlayan, var olan ilkeleri irdeleyen ahlaki felsefedir (Yatkın, 2008).

Etik Karar: Belirli bir konu üzerinde etik ikilemde kalan bireyin etik değerler ile etik olmayan değerleri karşılaştırarak alternatifler arasından etik olanı seçmesidir (Thorne ve Sounders, 2002).

Spor Yöneticisi: Çalıştığı spor kurumuna ve kuruluşuna bağlı olarak oradaki personelden, spor tesis ve araç-gereçlerinden, son olarak da kurumun gelir ve giderlerinden sorumlu kişidir (Donuk, 2008, s.11).

BÖLÜM 2. GENEL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma probleminin tanımlanmasına ilişkin kavram, kuram ve ilgili yerli ve yabancı araştırmalara yer verilmiştir.

2.1 GENEL BİLGİLER

2.1.1 Etik

Tarih boyunca insanların değer üretebildiği ve onu dönüştürebildiği görülebilir. İnandığı ve hayatını ona göre şekillendirdiği ilkeleri temellendirmekten geri de kalmamıştır. Başka bir açıdan bakıldığında ise yine insan, ezelî-ebedî hakikatler olarak değerlendirdiği değer yargılarını keşfedebilecek donanımlara sahip olarak algılanır. Bu bağlamda değerler insana bildirilmişken, yine insan bunları kendi eğilimleri doğrultusunda yapılandırarak seçkinci bir hiyerarşi oluşturmuş ve bu doğrultuda olan sosyopolitik ve ekonomik sürecin meşruiyet kaynağını inşa edebilmiştir. Bu durumda insan, kendi eğilimleri ile dönüştürdüğü ve bir çeşit kendi faydasını ürettiği bu hakikatleri keşfetme çabasında olmuştur. Etik ve ahlâk bu çabaların ana unsurlarından biri olmuştur. Diğer yandan gerek akademik gerekse güncel hayatta "etik", "ahlâk" gibi kavramların algısında ve birbiriyle ilişkisi konusunda ortak bir algının oluşmadığını ifade edebiliriz (Kesgin, 2009).

Etik kelimesi yunanca "ethos" kelimesinin Türkçede kullandığımız karşılığıdır. Ethos kelimesi karakter, adet (usul) veya gelenek anlamına gelmektedir. Türkçede "ahlak" olarak kullanılan Latince' den gelen "morality" kelimesi ile yakın anlamda davranış, adet ve alışkanlık anlamına gelmektedir. Etik, doğruyu, yanlışı, iyiyi, ya da kötüyü tanımlamaya çalışan kavramdır. Günümüzdeki anlamı, geçmiş, bugün ve geleceğe ilişkin doğru ve yanlış ölçülerin anlatımıdır. İnsanların töresel ve ahlaksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran bir felsefe dalıdır. Başka bir

ifade ile etik; her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılmasıdır. Bu tanımlamalar ışığında etik; geçmiş, günümüz ve gelecekte insanların tutum ve davranışlarının iyi ya da kötü, doğru veya yanlış yönden değerlendirilmesini içeren ve dünyanın her yerinde geçerli olan ilke ve kuralların bütünü olarak tanımlanabilir. Etik, aynı zamanda felsefenin bir kolu olarak tutumların, davranışların, düşüncelerin, inançların, eylemlerin vb. ahlaki vasıfların, insani değerler açısından iyi, doğru ve kabul edilebilir olup olmadıklarına ilişkin çalışmaları içermektedir (Yatkın, 2008).

İçinde bulunduğu toplum içinde kişi, temel olarak toplumsal uzlaşı içerisinde mutlu bir yaşam sürmeyi amaçlar. Bu amaçla sürekli olarak toplumu oluşturan diğer birey ve kurumlarla ilişki içindedir ve mutlu bir yaşamın sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için diğerlerini de olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen eylemlerde bulunur. Toplum, varlığını yalnızca bu eylemlerin sonuçlarına ilişkin yaptırım gücü olan farklı normlarla sürdürebilir. Kişinin eylemleri, öteki ile ilişkilendirildiği andan itibaren toplumsal bir gözetim altındadır. Sürdürülebilirlik genel olarak hukuk, din ve etik normlarından oluşan ve birbirini tamamlayan bütünsel bir yapı ile sağlanır (Arslan, 2016). Etikler, kanun tarafından yönetilmeyen fakat insan davranışlarının sonuçlarına odaklanan törel standartlardır. Etikler; kanun tarafından düzenlenen davranışlara kıyasla daha yüksek standartları karşılayan davranışlar gerektirmekte; somut bir yarar sağlamak doğrultusunda hesaplanmış bir eylemden çok, kendine özgü davranışlar içermektedir (Kırel, 2000).

Güner'e (2002) göre; Etik, felsefenin insanın oluşturduğu değerler evrenini inceleyen, onu 'iyi', 'kötü' ya da 'onaylanabilir', 'onaylanamaz', 'doğru', 'yanlış' biçimde yorumlayan bir alt dalıdır. İki farklı türde kullanımı söz konusudur. İlk kullanımı alışkanlık, ahlak (töre) görenek anlamını taşır. Daha dar anlamıyla etik, eylemde bulunan veya bir davranışı ortaya koyan kişinin, aktarılan eylem kurallarını ve değer ölçülerini sorgulamadan uygulamak yerine; aksine kavrayarak ve üzerine düşerek talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürmesi şeklinde ifade edilir. Bu haliyle etik, erdemli olmanın veya davranmanın temel tavrı olmaktadır (Güner, 2002).

Temel bir felsefe disiplini olan ve konusu kısaca ahlaki edimler üzerine düşünmek olan etik, bir toplumun ya da alt gruplarının içinde var olan bireylerin eylemlerinin

ahlaki sonuçlarını ve ortaya çıkan sorunları inceler; davranışları analiz ederek doğru ve yanlış şeklinde değerlendirir. Böylelikle birey ve toplumun önceliklerini belirleyerek eylemlerin yeniden biçimlenmesini sağlayan normların oluşturulmasında öncülük görevini üstlenir (Arslan, 2016).

Ahlak ve Etik kavramları günlük konuşmalarda birbirinin yerine kullanılmakla birlikte, aralarındaki ilişki, birinin toplum ve insanın vicdanı ile ilgili bir olgu olması, diğerinin ise, bununla ilgili felsefeyi temsil etmesiyle açıklanabilir. Ahlak ve etik konusu ele alındığında, ikisi birbirini tamamlayan, öte yandan da ayrı olarak düşünülmeleri gereken konular olarak karşımıza çıkmaktadır (Kırel, 2000).

Ahlak ve etik kavramları genel literatürde iki ayrı eylem ve faaliyet alanını ifade etmektedir. Ahlak toplumsal alanda insanlar arası ilişkilerde bireylerin uymaları beklenen ve talep edilen davranışlar yani iyi ve kötü diye tabir edilen dinamik ve süreklilik gösteren davranışlardır. En eski felsefe disiplinlerinden olan etik, yapılması gerekeni söyleyen veya davranışlara ilişkin normlar koyan bir faaliyet değil, yapılması gereken eyleme sorular soran, neyin değerli neyin değersiz olduğu, hangi eylemin yapılmasının doğru, hangilerinin yapılmasının doğru olmadığı, doğru eylemin ve adaletin ne olduğu vb. soruları sorma faaliyetidir (Obuz, 2009).

Etikle ahlak arasında büyük benzerlik; her ikisi de hukuk kuralından farklı olarak bireyin dünyasına, yani içe yöneliktir. Birey ahlak kuralına uyup uymama aşamasında ya da etik düzeyde değerlendirme yaparken hep 'iç dünyası' ile yüz yüzedir. Ahlak ya da töre, bir insan topluluğunda karşılıklı ilişkilerde gelişen saygı ve birbirini benimseme süreçlerinden oluşan ve kendilerine norm olarak geçerlilik tanınan, geneli bağlayan eylem modellerini içerir. Etik kurallar ise, bütün ahlak anlayışlarını bir süzgeçten geçirerek ve içine insanı da dahil ederek, akıl yoluyla koyulan kurallar olup, bu yönüyle etiğin ahlak kurallarından ayrıldığı ileri sürülür (Güner, 2002).

Yatkın, (2008) ise etik-ahlak ilişkisini şöyle açıklamıştır;

Ahlak, insanlar arası ilişkilerde uyulması gereken manevi ilke ve kuralları içerir. Ahlakın etkisi, yaptırımı, zorlayıcı gücü insanın vicdanıdır. İnsan, duygu, düşünce ve

davranışını, tutumunu, eylemini iyi-kötü, doğru-yanlış, olumlu-olumsuz olarak değerlendirir.

Etiğin ilgili alanı, ahlaki tutum ve değerlerin arasında yatan yargıları ek olarak, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelinin araştırılmasıdır. Ahlak, etiğin araştırma konusudur.

Ahlak, içinde yaşadığımız topluma göre değişir ve genelde çoğunluk tarafından herhangi bir gerekçe gösterilmeden doğru kabul edilen değerlerin ve düşüncelerin toplamıdır. Doğru olduğu hissedilenlerin ahlaka da uygun olduğu kabul edilir. Bu durum toplumdan topluma farklılık gösterir. Buna karşılık etik, kuralları ve değerleri mantıklı olarak yorumlamaya çalışır. Bu yönüyle etiği ahlak üzerinde yeniden düşünme olarak tanımlamak mümkündür.

Etik, felsefenin bir alt disiplini olarak insan davranışlarının var olan ahlaksal değerler bakımından inceler. Yani etik ahlak üretmez, ahlak üzerine düşünür ve inceler. Etik ahlak felsefesidir.

Ahlak, topluma ve zamana göre değişen normlar içermesine karşın, etiğin evrensel olma özelliği vardır. Ahlak, somut ve tekil olaylar üzerine düşünürken, hüküm verirken, etik soyut ve genel ölçütler çerçevesinde çıkarsama yapar.

Ahlak, insanlar arası ilişkilerde iyi ve kötü biçiminde nitelenen davranış ve eylemlerdir, bu yönüyle yaşanan bir durumdur. Etik ise; bunlar üzerindeki düşünceler ve ilkelerdir.

Ahlak, insanın doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz, umursamazlık ve duyarlılık, iyi ve kötü olarak nitelendirdiğimiz davranışlarıyla ilgilidir. Etik, doğru ve yanlış teorisidir; ahlak ise onun pratiğidir. Etik ilke, ahlak ise davranış ve eylem üzerine kuruludur (Yatkın, 2008).

Felsefi olarak “ahlak” ve “etik” kavramları, çoğu kez birbirinin yerine kullanılmasına rağmen iki ayrı eylem ve faaliyet alanını ifade etmektedir. En basit anlatımla “ahlak”, toplumsal alanda insanlar arası ilişkilerde bireylerin uymaları beklenen ve talep edilen davranışlardır. Bunlar bir değer olarak “iyi” ve “güzel” şeklinde nitelenen davranış ve eylemlerdir. Bu durumda ahlaktan “davranışlara ilişkin belirli bir yerde ve zamanda geçerli olan değer yargıları sistemi anlaşılmakta” olduğu

söylenebilir. Söz konusu değer yargılarının zamana ve mekana göre değişiklik göstermesi ahlakın dinamik bir ilişkiler sürecinde yer aldığını ortaya koymaktadır. Bunun yanında en eski felsefe disiplinlerinden biri olan etik, yapılması gerekeni söyleyen veya davranışlara ilişkin normlar koyan bir faaliyet değil, yapılması istenen eylemlere sorular soran; neyin değerli neyin değersiz olduğu, hangi eylemlerin yapılmasının doğru, hangilerinin doğru olmadığı, doğru eylemin ve adaletin ne olduğu vb. soruları sorma faaliyetidir. Sonuç olarak etik, ahlak üzerinde düşünebilme, bir ahlak felsefesi yapma etkinliği, tarihsel olarak yaşanan bir olgu olan ahlaka yönelen bir felsefe disiplini olarak gelişmiştir (Tepe,1998).

Gelenekler, görenekler, adetler, dini kurallar, iktisadi kurallar, hukuki kurallar ve mesleki özelliklere göre belirlenen mesleki kurallar hayatımıza belirli bir düzen getirir. Toplumlar geliştikçe oluşturulmuş olan kurallar da değiştirilerek zamana uygun hale getirilir (İşgüden, Çabuk, 2006).

Etik değerlerde toplumlararası değişkenlikler görülmesine karşın hemen her toplumda dürüstlük, saygı gibi temel davranışlar etik; hırsızlık, hile, yalan gibi davranışlar ise etik olmayan davranışlar olarak kabul görmektedir. Etiğin temel konu alanı, bireyin başkalarına karşı davranış biçimi ve başkalarının sergilemesini beklediği davranışlardır (Obuz, 2009).

2.1.2 Etik türleri, sistemler ve yaklaşımlar

Tüm toplumlar davranışları doğru, istendik ve iyi olarak tanımlayan etik standartlara sahiptirler. Tüm toplumların kullandıkları diller, iyi ve kötü, doğru ve yanlış, istendik ve istenmedik arasında bir ayrım yaparlar. Etik sistemler statik değil, dinamiklerdir. Etik standartlar toplum üyelerinin temel ihtiyaçlarına hizmet etmeli ya da bu ihtiyaçlara göre değiştirilmelidir. Toplum üyeleri tarafından ödüllendirici olarak görülen standartlar korunur, diğer standartlar elenir ya da yeniden gözden geçirilir (Kırel, 2000).

Etik teoriler, kavramsal bir açıklığa ulaşmayı ve genel prensiplerin oluşturulmasını amaçlar ve içinde bulunduğu dönemin felsefe görüşlerine paralel şekilde biçimlenir,

felsefeciler eserlerinde “erdem etiği”, “ödev etiği” ve “faydacılık” olarak adlandırılan 3 temel teori üzerinde uzlaşırlar (Arslan, 2016).

Etik ile ilgili yapılan tüm tanımlar kabul edilecekse verilen birçok konu arasında neyin doğru ya da yanlış olduğunu nasıl belirleyebiliriz? Diğer bir ifadeyle uygun eylemi nasıl bilebiliriz? Genel kabul gören bir etik tanım olmadığından ve ortaya koyulan çalışma durumuna göre etiğin temellendirilmesi açısından bu sorulara genel olarak yüzyıllar boyunca iki temel unsurla cevap verilmiştir. Birincisinde verilen kararların sonuçlarına odaklanılır ve kararın doğruluk ve yanlışlığını yargılamak için söz konusu kararın ürettiği eylemin sonuçlarına bakılır. Diğeri, özel ahlâkî durumu belirlemek için kabul edilmiş evrensel (ezelî-ebedî) ahlâk ilkelerine başvurulur. Etik genel olarak bu iki durumla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Bir de bazı kaynaklarda üçüncü bir tür olarak betimleyici etik de değerlendirilmektedir (Kesgin, 2009);

1.Betimleyici Etik

Bir ideal peşinde koşan insan için hep bir ‘olması gereken’ varken betimsel ahlâk, ahlâkın resmini çekebilmesi için bundan ziyade olana, var olana yani şimdi ve burada olan eyleme dönük tespitlerde bulunur. Diğer bir ifadeyle o, olan ve sonuç vermiş olan ahlâkî eylemlerle ilgilenir. Adından da anlaşılacağı üzere ahlâk alanına bilimsel yaklaşımı uygulamakla, eylemlerle ilgili ortaya çıkan betimleyici (deskriptif) bir yaklaşımdır. Olması gereken eylemlerle ilgili ahlâkî değerlerden ziyade olan, var olan ahlâkî olgu ve değerleri tespit etmek ve bu tür inançların sosyolojik ve psikolojik yönleriyle ilgili araştırma yapmakla ortaya çıkan bir etik türüdür (Kesgin, 2009).

2.Normatif Etik

Normatif etik, mevcut verili bir durumdan hareket ederek bu durumu analiz edip eleştirir ve burada oluşturduğu eleştiriden belli bir tarzda ahlaki olarak nitelendirdiği eylem ve davranışlara çağrı yaparak, bu amaçla söz konusu eylemlerin kayıtsız şartsız gerekliliğini meşrulaştırıp haklı kılmak için ahlak ilkeleri ve nedenleri ortaya koyar (Cevizci, 1999). Teorik düzeyi itibariyle normatif teori, temel ahlâkî değerleri belirler; pratik düzeyiyle de uygulamalıdır ve tekil olaylarda ortaya çıkan sorunları tümevarım yöntemiyle genel ilkeler olarak belirler ve bu genel ilkeleri yine tekil

olgulara uygular. Normatif olma niteliğiyle etik, ahlâk ve moral kavramlarının içeriğiyle örtüşür. Dolayısıyla ahlâk felsefesi niteliğiyle birlikte burada etik, doğrudan ahlâkın kendini ortaya koyuş tarzına benzer. Norm belirler, sorgular ve sonuçta uygulanmasını bekler (Kesgin, 2009).

3.Meta Etik

Meta etik ya da analitik yaklaşım ise; insanın düşüncesi, eylemi ve dilinde ortaya çıkan ahlaki öğelerin doğası ve anlamını çözümleyen, ahlaki kavramların anlamlarıyla ahlaki yargıları haklılandırma, temellendirme veya desteklemede kullanılan yöntemlerin mantıksal analizinden meydana gelir (Cevizci, 1999). Zaman zaman analitik veya eleştirel etik olarak tanımlanır. Metaetik, özellikle son yüzyılda Anglo-Sakson felsefe geleneğinde ortaya çıkmış olan yeni felsefe yapma tarzının, yani felsefenin tek bir görevi vardır; o da dilin mantıksal analizi veya kavram çözümlemesi olduğunu ileri süren, analitik felsefenin etiğe düşmüş payından nasibini almış olan etik türüdür (Kesgin, 2009). Buradan hareketle meta etiğin; ahlak bilgisinin ne tür bir bilgi olduğunu, onun temelini, doğasını ve yapısını araştırdığını söyleyebiliriz (Kılavuz, 2002).

Karakaş' a göre ikiye ayrılan etik sistemler aşağıda verilmiştir;

Deontolojik etik: ilkeli karar verme sistemi olarak tanımlanabilir ve Imannuel Kant (1724-1804) tarafından geliştirilmiştir. Deontolojik etik teorilerde davranışların sonuçlarından çok ilke ve kurallara uygunluğu üzerinde durulur. Örneğin masa üzerinde duran parayı almayan birey bunu davranışın doğru olmadığını düşündüğünden yapmıyorsa etik davranış sergilemektedir. Fakat yakalanma korkusu nedeniyle yapmıyorsa davranış etik değildir. Deontolojik teoriler "vicdan" kavramı üzerine yoğunlaşmaktadır. Karar veren birey davranışın ortaya çıkardığı olumlu ya da olumsuz sonuca bakmaksızın rahatlık hissediyorsa, bu davranış deontolojik yaklaşıma göre etiktir (Obuz, 2009).

Bu sistemlerde karar faaliyet ve davranışların tercihinde önemli olan sonuçları değil ilke ve kuralların doğruluğudur (Karakaş, 2008).

Bir eylemin doğru mu yoksa yanlış mı olduğunu kararlaştırırken sonuçlar yerine başka faktörleri dikkate alan ahlak teorileri ''deontolojik teoriler'' olarak

adlandırılırlar. Dinsel inançlara dayanan teoriler deontolojik teoriler olarak bilinegelir. En çok bilinen ve etkili olan seküler ahlak teorisi Kant tarafından on sekizinci yüzyıl sonunda geliştirilen teoridir (Nuttall, 1997, s.228).

***Teleolojik etik**:* Kant'ın görev etiği deontolojinin karşısındaki etik teorisidir. Bu yaklaşımın etik konusuna bakış açısı faaliyetlerin sonuçları ile yakından ilişkilidir. Bu yaklaşıma göre kişilerin faaliyetleri, ilgili insanlar için mümkün olan en fazla olumlu veya en az olumsuz etkiyi gerçekleştirecek şekilde olmalıdır; bir eylem tek başına iyi ya da kötü değildir. O eylemi iyi ya da kötü etik ya da etik dışı kılan o eylemin sonucudur. Örneğin: birine acı vermek o acı tedavi içinse kabul edilebilir (Mandacı, 2007).

Teleolojik etik sistemlerinde karar ve davranışların yarattığı sonuçlar önemlidir ve sistemlerin en çok bilineni faydacılık (utilitarianizm) olarak adlaştırılmış etik yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre bireyin kararı daha çok sayıda insana daha çok fayda sağlıyorsa etiktir (Karakaş, 2008).

Bentham ve Mill'in ilk defa geliştirdikleri ama çok sayıda modern sözcüsü de olan **faydacılık;** En yalın haliyle kişinin daima en çok insan için en büyük mutluluk elde edecek şekilde davranması gerektiğini savunur. Tarihsel bakımdan, mutluluğun anlamı ve mutluluğa tercih edilebilecek başka şeylerin olup olmadığı çok tartışmalıdır. Bununla birlikte, faydacılığın tüm farklı fonksiyonlarının ortak özelliği şudur: Ahlaki eylemler sonuçlarına bakarak yargılanabilir (Nuttall, 1997, s.20).

Faydacılık acıdan kaçınmayı ve mutluluğu artırmayı öngörür. Bu yaklaşıma göre daha büyük bir kötülükten kaçınmak için daha az kötü olan şeyler hoş görülebilir. Örneğin yalan söylemek kötüdür ama örneğin bir kanser hastasını daha iyi tedavi edebilmek için onu hastalığından bir süre haberdar etmemek ya da yanlış bilgilendirmek hoş görülmelidir. Faydacılık söz konusu olduğunda sadece maddi faydaları düşünmemek lazımdır. Manevi faydalar da bir eylemin etikliği tartışılırken göz önüne alınmalıdır (Mandacı, 2007). Başlangıç noktası, bir eylemin doğru eylem olabilmesinin ölçütü mutluluğu en çoklaştırmasıdır –başka bir ifadeyle, eylemler kendi başlarına değil ancak sonuçlarının iyi ya da kötü olmalarına göre doğru ya da yanlıştırlar (Nuttall, 1997, s.222). Aynı şekilde sağlık, mutluluk, yaşam gibi bazı faydaların ölçülmesi zor hatta imkansızdır. Bu tür bir belirsizlik gelecekte

doğabilecek ve ölçülemeyen bu tür bir faydaya yönelik davranış hakkında karar vermeyi de zorlaştırmaktadır (Mandacı, 2007).

Adalet Yaklaşımı: Bu yaklaşım örgütte alınan kararların, gösterilen davranışların bu karar ve davranışlar sonucu doğacak fayda ve maliyetleri bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtabildiği sorunu ile ilgilenen yaklaşımdır (Mandacı, 2007).

Faydacı düşünceler karar veren kimsenin vereceği kararın tüm etkilerini dikkate alması gerektiğini ileri sürerler. Örneğin; bir ürünün güvenliği ya da örgütün üretim sürecinin çevre üzerindeki etkileri üzerinde durabildiği gibi adalet kuramı çalışanlara ve müşterilere eşit davranılmasının değeri üzerinde durur (Kırel, 2000).

Karakter Etiğine göre birey gerçekleştirdiği ya da gerçekleştireceği eylemin sonucuna odaklanmaz. Birey için önemli olan erdemli olduğunu düşündüğü şekilde davranmasıdır. Davranışların sonucu eylemi gerçekleştiren birey ya da diğer insanlar için fayda doğurabilir ya da zarar verebilir. Ancak birey her iki durumda da erdemli davranmış kabul edilecektir (Mandacı, 2007).

Etiksel Fundamentalizm: Bu anlayışta bireyler etik karar verme sürecinde rehberlik edecek bir merkezi otorite ya da kurallar bütününe bakarlar. Örneğin bazıları din kurallarına bazıları ise ideolojik çalışmalara dayanır. Dolayısı ile bireyler kendilerine dayanak olarak bildikleri bu rehbere göre yön verdikleri davranışları etik olarak niteler, değerlendirir. Bu kurallar bütününe uymayan davranış ise etik olarak kabul edilemez (Mandacı, 2007).

Etiksel görecelilik (relativism) doktrinine göre, bireyler eylemleri, kendileri neyin yanlış ya da doğru olduğunu düşünüyorlarsa ona göre yargılamalıdırlar. Etik bir sorunla ilgili anlaşmazlığın iki tarafı da haklıdır, çünkü etik görecelidir. Etiksel görecelilik, açık görüşlülük ve toleransı geliştirse de bazı sınırlamaları olmalıdır. Her insanın eylemi, kendisi için her zaman doğruysa o zaman davranışı tanım itibariyle etik olacak ve kimse gerçek anlamda kimseyi eleştiremeyecektir. İnsan bazı davranışları eleştirmenin uygun olduğunu kabul ederse etiksel göreceliliği sınırlandırmış olur (Tusiad Devlette Etik Altyapı Dizisi No:1 2005).

Bireysel Etik: Etik bireylerin kendi çıkar ve menfaatleri üzerinde karar verirken, toplumun diğer üyelerinin hak ve çıkarlarını göz önünde bulundurması açsından

büyük önem taşır. Çünkü bireysel kararlar, kişinin içinde bulunduğu örgütü dolayısı ile toplumun tümünü etkileyebilir (Mandacı, 2007).

Kohlberg kişinin çocukluğundan itibaren geçirdiği etik gelişim evrelerini sıralarken etiksel gelişimin de bedensel gelişim gibi insan doğasının bir parçası olduğunu söyler. Kohlberg bireyin etik gelişimini her biri iki evreden oluşan ve gelenek öncesi, geleneksel, gelenek sonrası düzeyler olarak adlandırılan üç düzey içinde ele almıştır. Kohlberg'e göre birey karşı karşıya kaldığı bir durum hakkında etik yargıda bulunurken, bir ikilem içindedir ve bu ikilemlere vereceği etik tepkiler sonucunda giderek kendi etik anlayışını oluşturmaktadır (Mandacı, 2007).

Ahlak gelişimi; bireyin toplumun değer yargılarını kazanarak içinde bulunduğu çevreye uyumunu, kendi ilke ve değer yargılarını oluşturmasını amaçlar. Birey, bu değerler sistemini dönemler içinde geliştirmektedir. Ahlak gelişimi üzerine Piaget ve Kohlberg başta olmak üzere Gilligan gibi birçok bilim adamı çalışmalar yürütmüştür. Piaget, ahlak gelişim kuramına göre, ahlak gelişim aşamalarının altı yaştan sonra, Kohlberg ilk yaşta başladığını belirtirken, Gilligan ise ahlak gelişimini genel olarak ahlak sevgisine göre ele almıştır. Genel olarak ifade edilirse ahlak gelişimi çok erken yaşlarda, çocuğun yakın çevresindeki ilk ilişkileri sonucu başlar. Çevreden gelen tepkilerle belirlenen davranışlara ilişkin ilk izlenimler ve bilgiler giderek ahlaki davranışlara ve ahlak kurallarına temel olur. Bu nedenle çocuğun okul öncesi dönemde içinde yetiştiği, kendisine model oluşturan yakın çevresindeki kişilerin tutum ve davranışları ahlak gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır (MEB, 2013).

2.1.3 Etikte temel problemler

Felsefe tarihi içinden bakıldığında, antikçağdan bu yana geliştirilmiş olan tüm etik teorilerde başlıca üç ana problem etrafında dolanıp durulduğu görülür: 1. *İyi veya en yüksek iyi* problemi, 2. *Doğru eylem* problemi 3. *İrade (istenç) özgürlüğü* problemi. Bu problemlerin şu üç temel soruya yanıt getirme girişimiyle ilgili oldukları belirtilir: 1. *Neyi seçmeliyim?* 2. *Ne yapmalıyım?* 3. *Neyi istemeliyim?* (Özlem, 2004, s.30)

Kuçuradi' ye ait tespit ise;

Bir anlamdaki “etik problemler”, felsefenin başlangıçlarından beri filozofların uğraştığı ana bir soru ya da problem demetini oluşturuyor: “erdem nedir?”, “adalet nedir?” ve bunlara benzer birçok soru, Platon’un birçok diyaloğunun ve Aristoteles’in Nikomakhos’a Etik’ inin merkezindeki konuları oluşturuyor.

Başka bir anlamdaki “etik problemler”, eylemde bulunmak zorunda olduğumuz günlük yaşamla -farkında olsakta, olmasakta- doğrudan doğruya ilgili olan problemlerdir (Kuçuradi, 2003).

2.1.4 Etik değerler

Etik kavramını, değer, ilke, kural, standart gibi kavramlardan ayırmak pek mümkün değildir. Çünkü bu kavramların varlığı etiğin güçlenmesine ve gelişimine katkıda bulunur. Değer: Karşımızdaki obje ya da kavramlar arasında bazılarına önem ya da belli bir anlam yüklemektir. Etik kod: Belli bir grup ya da ülke içindeki insanların nasıl davranmaları gerektiğini gösteren yazılı kurallardır. İlke: Eylemleri yönlendiren temel düşüncelerdir. Kural: İlkelere uygun eylem yollarıdır. Standart: Beklenen davranışların sergilenmesi, istenmeyenlerden kaçınılmasında rehberlik yapan sistemlerdir (Aydın, 2012).

İnsan olmanın değerinin bilgisine sahip olan, her eylem ve tutumunda bunu hesaba katan kişi dürüst, saygılı, eşitlikçi, dolayısıyla özgür olmak gibi özellikler etik kişi değerleridir. Etik değerlere birey açısından bakıldığında bu değerler, birey yaşamının sürekliliği, eylemde bulunma ve tutum oluşturma olanaklarının bilgisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Yatkın, 2008).

Etik değerler, bir kimsenin yaşamı boyunca gelişmeye devam eder ve o kimsenin sosyal ilişkilerinden edindiği deneyimler tarafından etkilenir. Aynı zamanda etik değerler değişebilir. Kendileri için önemli olan bir grubun baskın etik değerlerinden farklı etik değerler taşıyan insanlar, bu grubun normlarını yerine getirmede toplumsal baskılar hissedeceklerdir. Toplumsal grup, grup normlarını yerine getirmeyen bireyleri reddetme eğilimine girer. Böylece, farklı etik değere sahip olan bu kimse, bu grup içinde yer almak istediğinde etik değerini grup normuyla bir uzlaşma zeminine oturtmaya çalışabilir (Kırel, 2000). Etik kuralları düzen arayışının bir

parçasıdır. Kurallar bireyleri birbirlerine karşı korurken, toplumu da kendi çıkarlarını gözeten bireye karşı korur. Kurallara uymamak kişilere kısa vadeli yarar sağlayabilir; uzun vade de ise olumsuz durumlarla karşılaşılır (İşgüden, Çabuk, 2006).

Kişiler, normlara uygun davranmaya zorlanabilirler, ama etik değer korumayı istemeye ve koruyarak eylemde bulunmaya zorlanamazlar. Buna karşılık, öyle eğitilebilirler ki, bazıları böyle bir istemeyi edinebilir ve yaşamlarında -bu arada da meslek yaşamlarında böyle eylemlerde bulunabilmek için gerekli olan felsefî değer bilgisiyle donanabilir. Çünkü bu isteme ve bu bilgi, eylemde bulunulacak durumun bilgisiyle birlikte, belirli-gerçek bir durumda değer koruyarak -veya en az değer harcayarak- eylemde bulunabilmenin onlarsız olunamayacak koşullarıdır (Kuçuradi, 2003). Bir kimsenin etik değerleri bireyin arzuladığı başka bir şeyle çatışmaya düşebilir. Böyle bir çatışma, bireyde içsel bir gerilim hali yaratırken, bireyi bu gerilimi azaltma yönünde hareket ettirir. Bir kimse, sahip olduğu etik değerleri değiştirerek bu gerilimi azaltabilir. Örneğin, yalan söylemenin kötü bir şey olduğunu düşünen bir kimseye yakın arkadaşının aldığı kıyafet hakkında ne düşündüğünü sorduğu bir durumu düşünelim. Bu kimse arkadaşının kıyafetini beğenmemesine rağmen, onu incitmek de istemez. Birey, bu durumda yalan söyleyerek ikilemden kurtulur ve yalan söylemenin arkadaşlıklarının bozulmaması için gerekli olduğunu düşünerek, durumu rasyonelleştirir. Böyle bir davranış kişiyi yalan söyleme konusunda etik değerlerini değiştirmeye iter (Kırel, 2000).

Dünyada hızla değişen siyasal ve sosyo-ekonomik koşullar, yaşanan etik sorunların ağırlığı ve etik değerlerin göz ardı edilmesi nedeni ile iş hayatında baş gösteren sorunlar, toplumsal felaket ve çevre sorunları, güven bunalımları, yaşanan kıyasıya rekabet ve mevcut altyapıdaki eksiklikler etik dışı uygulamalar için uygun ortamın yaratılmasını sağlamaktadır (Mandacı, 2007).

Etik değer koruyarak yaşayabilmek ve mesleğimizi etik değer koruyarak yapabilmek için, normlardan ziyade etik değerin ve etik değerlerin felsefî bilgisine dayanan felsefî bir eğitime ihtiyaç vardır. Çünkü böyle bir eğitim, yüz yüze geldiğimiz durumlarda, insan onurunun nerede tehlikede olduğunu gören bir göz kazanmamıza yardımcı olabiliyor (Kuçuradi, 2003).

2.1.5 Meslek etiği

Çeşitli ahlak kurallarının doğruluğunu veya yanlışlığını sorgulayan ve tartışan etik, insanı ve aklı merkeze koyarak zamanla toplumlar ve kültürler üstü birtakım evrensel ilkeler ortaya koymuştur. Özellikle modern toplumda birçok farklı ırktan, dilden, dinden veya cinsiyetten insanı içine alan meslek gruplarının ortaya çıkmasıyla; meslek gruplarının gerek kendi içlerinde gerekse dışarıyla münasebetlerinde uygulanması gerekli görülen ilkeler meslek etiği adı altında karşımıza çıkmaktadır (Akgün, 2016).

İş hayatındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamına "mesleki etik" denilmektedir. Belirli bir meslek grubunun, meslek üyelerine emreden, onları belli kurallarla davranmaya zorlayan kişisel eğilimlerini sınırlayan, yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan, mesleki rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkelerdir Tarihsel süreç içerisinde, insanoğlunun ihtiyaç duyduğu her türden mal ya da hizmet üretimi çeşitli meslek gruplarının doğmasına neden olmuştur. Bu meslek grupları zamanla örgütlenip bir takım ilkeler belirlemiştir. Bu ilkelerin arasında, etik-ahlaki değerler önemli bir yer tutmuştur. Osmanlı döneminde kurulan ahi birlikleri bu yönde oldukça katı kuralları olan bir örgütlenmedir. Bunlara örnek vermek gerekirse; bu birliklerden etik-ahlaki sebeplerle atılan bir esnaf, bir daha bu ülkenin hiçbir yerinde o mesleği icra edemezdi (M.E.B. ,2006).

Meslek etiği, belirli bir mesleği icra ederken kişinin ne yapması ya da yapmaması gerektiğini biçimlendirir ve meslek gruplarının ahlakları, genel ahlaki ilkeye mesleğinde olabildiğince iyi olma ilkesine dayanır, bu durumda iş sadece mesleki teknikler olarak değil insanlar arasındaki kurallar uyumu olarak da tanımlanır (Yatkın, 2008).

Sorumluluk, yükümlülük, ödev gibi kavramlar etik açısından çok önemlidir. Meslek mensubu kendi kişisel çıkarlarının yanı sıra, müşterilerinin, meslektaşlarının, toplumun ve devletin de çıkarlarını gözetmeli ve sorumluluklarını yerine getirmelidir. Mesleğini belirlenmiş olan kurallar ve standartlar çerçevesinde yapan kişiler toplumun güvenini kazanır, zaman ve kaynak israfını önler. Toplumun meslek

mensuplarından beklentisi adil ve herkes tarafından saygı gösterilen bir davranış içinde bulunmalarıdır. Meslek mensupları toplumun ve kişisel çıkarlarını gerçekleştirmek için sorumluluklarının farkında olmalıdırlar. Doğru davranışlar sergileyen bir toplumda, toplumsal çıkarlar bireysel çıkarlardan önce gelir, toplumun refah düzeyi yükselir, siyasi ve ekonomik istikrar sağlanır (İşgüden, Çabuk, 2006).

Meslek etiği kurallarına uygun davranış gösteren meslek mensupları, verdikleri hizmetin doğruluğu ve haklılığı karşısında, mesleki çevresinde yer alan tarafların güvenini ve saygısını kazanır, kendi içinde vicdanen rahat olur, kendi bilgi ve yeteneklerine daha çok güvenir. Kazanılan güven, mesleğe kamu yararı sorumluluğunu yüklemektedir. Kamu yararının özünde ise toplumun ve kuruluşların ortak refahı vardır (İşgüden, Çabuk, 2006).

İnsan ilişkilerinde etkili olan etik kurallar, bir mesleğin uygulanışında ve yerine getirilişinde etkili olmaktadır (Güner, 2002). Meslek etiği, etik disiplininin bir alt dalıdır. İnsan yaşamının büyük bir parçasını oluşturan meslek yaşamının da kendine göre kuralları ve bir etik anlayışı vardır. Bu anlayış çerçevesinde, meslek etiği meslek yaşamındaki davranışları yönlendiren, neyin yapılacağı neyin yapılmayacağı konularında rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır (İşgüden, Çabuk, 2006). İş etiği genel olarak etiğin özel bir uygulama alanıdır ve etik açıdan doğru ve yanlış kavramları iş hayatı çerçevesinde özelleştirerek incelemektedir (Kırel, 2000).

Meslek etiği ilkeleri ya da kodları aşağıdaki yararları sağlar (Aydın, 2012):

1. Meslektaş baskısı sağlayarak, bireyleri etik davranış göstermeye motive eder,

2. Bireylerin kişilikleri yerine doğru ya da yanlış eylemler konusunda daha tutarlı ve kararlı bir rehberlik sağlar,

3. Belirsiz durumlarda nasıl davranılacağı konusunda rehberlik eder,

4. Yönetici ya da patronların otokratik gücünü kontrol eder,

5. Kurumların toplumsal sorumluluklarını tanımlar,

6. Kurumun ya da mesleğin çıkarlarına hizmet eder (Aydın, 2012).

2.1.6 Etik ve yönetim

İnsanların gerek birbirlerine, gerekse topluma karşı ödevlerini belirleyen değerler ile, bir arada yaşama kurallarının bütünü olan ahlakın, etkilendiği nesneye göre çeşitliliği söz konusudur. Örneğin, ahlakın ussallığı saflığını, genel anlamda tüm toplumlarca benimsenmesi evrenselliğini, inanç sistemlerinden etkilenmesi ise, dinsel yönünü ortaya koymaktadır. Bu özellikler toplumun önemli bir parçası olan kamu yönetimi örgütlerine de yansımakta ve örgüt kültürü ile birlikte yönetsel etik oluşumunu sağlamaktadır (Kılavuz, 2002). Yönetsel etik, bir bakıma örgüt kültürü ve örgütle çalışanların sahip oldukları değer yargılarına uygun davranışlara dayalı oluşumlardır (Yatkın, 2008).

Örgütlerde etik davranışların oluşması yönündeki beklenti, yöneticileri etik davranış yönetimi konusunda zorlamaktadır. Örgütlerde etik davranış yönetimi üç basamağı kapsamaktadır. Birincisi, yöneticiler örgütlerinde varolan etik kültürü anlama; ikincisi, bu kültürü geliştirme yönünde davranma; üçüncüsü, etik davranışı sürdürüp örgütün bir parçası haline gelmesi ihtiyacını duyarlar (Kırel, 2000).

Yönetsel etik, yönetsel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı, bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir (Aydın, 2002: 41).

Yöneticiler etik davranışı güç kullanarak zorlayamazlar. Diğer taraftan yöneticiler etik davranışları destekleyen bir kültür oluşturabilmelerine rağmen, etik olarak davranma kararı halen bireysel düzeydedir (Kırel, 2000).

Resmi gazetede yayımlanmış etik ilkeler şu temel başlıklar altında toplanmıştır:

1.Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci

2.Halka hizmet bilinci

3.Hizmet standartlarına uyma

4.Amaç ve misyona bağlılık

5.Dürüstlük ve tarafsızlık

6.Saygınlık ve güven

7.Nezaket ve saygı

8.Yetkili makamlara bildirim

9.Çıkar çatışmasından kaçınma

10. Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması

11. Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı

12. Kamu malları ve kaynaklarının kullanımı

13. Savurganlıktan kaçınma

14. Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan

15. Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık

16. Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu

17. Eski kamu görevlileriyle ilişkiler

18. Mal bildiriminde bulunma (Resmi Gazete, Yönetmelik, 2005)

Kamu yönetimi literatüründe iş ahlakı, örgüt kültürü, kamu yönetimi ahlakı, yönetsel ahlak gibi kavramlarla ifade edilen kamu yönetimi etiği/yönetsel etik; göreceli bir kavram olan ahlakın belli bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurallarla beslenerek ortaya çıkmış biçimidir (Bilgin, 1997). Tanımlamadan da anlaşılacağı üzere, yönetsel ahlakın örgüt kültürünün bir parçası olmadan öncede belli oranda zaten var olduğudur. Çünkü, bu durumuyla ahlak saf, genel, evrensel, dinsel veya toplumsal ahlak olarak insanların hayatını şekillendirmekte ya da etkilemektedir (Kılavuz, 2002). Genel anlamda toplumsal bir ahlak anlayışından bahsederken akla sadece iyi şeyler gelmiyorsa, yönetsel açıdan da kötü uygulamaların varlığı söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, yönetsel etik ya da yönetsel ahlak ile anlaşılması gereken, iyi ve kötülerden oluşan bütün örgütsel kültür oluşumlarıdır. Bu anlamda yönetsel etiğin de pozitif ve negatif anlamları söz konusu olmaktadır (Bilgin, 1997).

Yönetimde etkinliği ve hizmette verimliliği sağlayacak olan yönetimin çalışanıdır. Kaliteli ve etkili hizmet, kaliteli insan tarafından üretilir. Sadece örgütsel anlamda değil, toplumsal kapsamda statünün, benliğini, güvenilirliğini, diğer bir ifadeyle

toplum tarafından benimsenip, benimsenmediğini sahip olduğu değerler belirleyecektir (Yatkın, 2008).

Yönetsel etiği pozitif anlamda değerlendirdiğimizde, genel ahlak anlayışındaki iyilerin ve pozitif yönlerin, örgütsel amaçlara ve örgüt kültürüne yansımasıdır. Bu anlamda pozitif yönetsel etik anlayışı, yaygın ahlak anlayışının hakim olduğu dürüst bir bireyin, bir örgüte katıldığı ve bütünün bir parçası olduğundaki görünümüdür. Kamu çalışanlarının, aldığı ücreti hak etmesi için, emeğini, gücünü ortaya koyması, üstlendiği görevleri etkin ve zamanında yapması, astlarına adaletli ve şefkatli davranması ve üstlerine de sorumlu bir şekilde davranması bu anlamda değerlendirilebilir (Kılavuz, 2002).

İkinci olarak toplumdaki yaygın ahlak anlayışı içerisinde nasıl kötünün ve yanlışın hakim olduğu bir negatif yön varsa, örgütlerde de şekillenen negatif bir ahlak anlayışı ortaya çıkabilmektedir. İşte yönetsel etiğin bu yönü onun olumsuz yani negatif yönüdür. Yönetsel etiğin örgüt ortamındaki negatif görünümü, kamu personelinin bireysel fayda ya da statü kazançları sağlamak için, standart görevlerini aksatmalarıdır. Tarihsel olarak eskilere dayanan ve hemen hemen tüm toplumlarda görülebilen bu yönetsel yozlaşma örnekleri, Türk hukuk sisteminde de rüşvet, yolsuzluk, irtikap, ihtilas, zimmete para geçirme ve resmi evrakta sahtecilik vb. şekilde sayılabilecek birçok olumsuz yönleriyle yer almaktadır (Kılavuz, 2002).

Demir (2007)'e göre yönetsel etik üç bölümde ele alınabilir:

1. Kişisel uygulamalar ve ahlâkî sorunlar: Yöneticilerin yasadışı olan ancak kişisel doyum ya da kazançla sonuçlanan etik seçimlerini içerir. Örneğin, kaynakların yanlış kullanımı, cinsel taciz ya da başka çıkar çatışmaları bu gruba girer.

2. Meslekî eylemler: Bu grup, yöneticilerin meslekî konularla ilgili olarak yaptığı etik seçimleri içerir. Örneğin, adam kayırma, sorun çıkmasını önlemek için ilgili tarafların baskılarına boyun eğme, işgörenlerin işten atılmaları.

3. Günlük yönetim işleri: Bu grup, gücün kullanımı, örgütlerin ve bireylerin şekillendirilmesi, doğru değerlerin kararlaştırılması, gücün âdil bir şekilde

kullanılıp kullanılmadığının ve uygulanan seçimlerin haklılığının yargılanmasını içerir (Demir, 2007).

2.1.7 Yönetimde etiğin önemi

Yerel yönetimlerde etik davranış ilkelerinin benimsenmesi öncelikle çağdaş demokratik ülkelerde kabul edilen etik sisteminin unsurlarının iyi anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Etik, en basit tanımıyla insan ilişkilerinde iyi veya doğru ya da kötü veya yanlış olarak adlandırdığımız değer yargılarını inceler. Günümüzde etik ilkeler mevzuat ve etik davranış kodlarında yazılı hale getirilip, yaptırımlara bağlanılarak sistemleştirilmektedir. Etik düşünme ve davranmanın sadece yasalarla düzenlenemeyeceği düşüncesi göz önünde tutularak, dürüst ve etik değerlere bağlı bir yönetim ortamı sağlayabilmek için kurumların, ahlak kavramına büyük önem veren çok daha yenilikçi, ahlak denetimini esas alan bir yönetim oluşturmaları gerekir (Yatkın, 2008).

Günümüzde toplumlarda etik anlamda ortaya çıkan duyarlılık ve yoğun ilgi nedeniyle oluşan beklentiler, özel ve kamu örgütlerini etik anlamda bir düşünce ve yönetim anlayışına sahip olmaları noktasında zorlamaktadır. Bunun sonucu olarak, toplumsal baskılar ve beklentiler kamu örgütleri üzerinde daha yoğun olarak hissedilmekte, doğal olarak kamu emanetine hükmeden kamu çalışanlarından özel sektörde beklenilenin daha ötesinde, standardı yüksek ve etik davranışlar beklenmektedir. Çünkü aksi durumda, etik dışı davranış ve uygulamalar, kamu yönetiminin yasallığını ve saygınlığını azaltmakta, kamusal hizmetlerin maliyetini artırarak, ek kullanım maliyetlerini vatandaşların karşısına koymakta, hizmetlerin rasyonel ve verimli sunumunu engellemektedir. Bu nedenle kamu yönetiminde etik uygulamaların hakim olması, kamu gücünün keyfi kullanımına karşı önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Devletin bu unsuru lehine kullanabilmesinin birincil şartı ise, bireylerin yönetenlere ve yönetime karşı güvenlerinin sağlanmasıdır. Kamu yönetimi sistemi hizmet edilen kitlenin, vatandaşların etkisini hissetmeli ve onların isteklerini önemsemelidir. Bunun için, bilinçli, aktif ve katılımcı vatandaşların varlığı sistem açısından büyük bir öneme sahiptir (Kılavuz, 2002).

Bu anlamda yönetsel yapı içerisinde yönetimin uygulamalarından ilk etkilenen ve ilk tepki verecek kitle örgütün kendi personelidir. Bunlar örgüte katıldıkları andan itibaren onu etkileyebilme şansına da sahip olmaktadırlar. Bu etkileme şansının kullanılması da şüphe yok ki yönetimin örgüt ortamında o personellere sağladığı hareket serbestisi ölçüsünde gerçekleşmektedir. Bu konuda söylenebilecek son söz, hizmet sunucuları ve hizmet alıcılarının etkileşiminin kaçınılmaz olduğu, bu nedenle kamu personellerinin vatandaşları varlık gerekçeleri olarak görerek, hizmet sunumunda da bu kritere göre davranmaları gereğidir (Kılavuz, 2002). Etik ilke ve normlara dayanan bir yönetimin, yolsuzluk olarak tanımlanan davranışların etkisizleştirilerek daha kaliteli hizmet sunulmasına ve çalışanlarla birlikte tüm toplumun resmi kurumlara güven duymasına katkı sağlayacağı ortadadır (Yıldız, 2016).

Yönetim süreci, sürekli olarak başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı gerektirir. İster tek düze isterse nadiren ortaya çıkan durumlarda olsun, yönetim davranışlarına bazı genel kurallar rehberlik etmelidir. Karar vericilerin davranışlarına yön veren ve iyi – kötü, doğru – yanlış ayrımını kişiye görelikten çok, evrensel kabul gören ölçütlere çeken araçlar ise etik ilkelerdir (Sağır, 2006).

Yönetim, genel olarak, "işlerin yapılmasını sağlama" süreci olarak tanımlanır. Bu tanımla, daha önceden yapılan, hangi işlerin öncelik kazandığı konusundaki seçimin göz ardı edildiği görülmektedir. Oysa neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı belirlenmeden kişisel ya da yönetimsel hiçbir iş yapılamaz. Karar verme, zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiçbir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz. Örgütsel eylemlere ilişkin kararlar yönetim tarafından verilir (Demir, 2007).

2.1.8 Karar verme

Karar verme, karşılaşılan durum ile ilgili olarak arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için yol gösterici bilgilerin toplanması, bu bilgiler ışığında sistematik, bilimsel ve mantıklı bir akıl yürütme ile seçenekler oluşturup bunların içinden en uygun olanının seçilerek uygulamaya konmasıdır. Karar, geçmiş bir davranış ve gelecekle ilgili sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar verme, çeşitli aşamalardan oluşan rasyonel ve

bilinçli bir seçim yapma süreci olarak ele alınır. Bu süreci, ussal düzenlemelerin dışında bir takım nesnel ve öznel faktörler de etkilemektedir (Sağır, 2006).

Uzun dönemli amaçlara yönelik stratejik kararlar örgütlerin kurmay personeli yardımı ile üst kademe yöneticiler tarafından alınırken, daha çok uygulamaya dönük orta ve kısa vadeli kararlar orta kademe yöneticiler ve çok kısa vadeli kararlar ise alt kademe yöneticiler tarafından alınmaktadırlar (Koçel, 2003).

Kıral'a göre programlanmış ve programlanmamış kararlar;

Programlanmış kararlar: Programlanmış kararları kullanan karar vericiler, daha önceden belirlenmiş yolu izlemekte ve başka bir yol arama ihtiyacı duymamaktadırlar. Bu kararlar üzerinde düşünmeyi ve sorgulamayı gerektirmemektedir. Kişinin geçmiş deneyimlerine dayanarak mevcut sorunlar için uygun gördüğü çözüme yönelmesini sağlamaktadır. Bu yüzden programlanmış kararlar karar vericilere önemli ölçüde zaman kazandırabilmektedir (Kıral, 2015). Programlanmış kararlar, daha çok örgütün alt kademeleri tarafından alınırlar (Vural, 2013).

Programlanmamış kararlar: Programlanmamış kararlarda karar vericilerin daha önceden izleyebileceği bir yol bulunmamaktadır. Karar vericiler o andaki duruma göre daha önceki tecrübe ve sezgilerine dayalı olarak karar vermektedirler. Bu yüzden de bu kararlar çok fazla risk içermektedirler (Kıral, 2015). Yenilik gösteren kararlardır ve bu kararların tekrarlanması uzun zaman aralıkları gerektirir. Bu tür kararlar, genellikle üst yönetim kademeleri tarafından alınırlar (Vural, 2013).

Yukarıda da görüldüğü gibi programlı kararlar doğası gereği karar vericiyi güç durumda bırakmayabilirken; programsız kararlar karar vericiyi güç durumda bırakma riski taşıyabilmektedir. Bu nedenle karar verici programsız karar verme durumunda kaldığında pek çok şeyi (bilgi, tecrübe, sezgi, inanç, kültür, uzman personel vb. gibi) göz önünde bulundurmak zorundadır (Kıral, 2015).

İşcan ve Naktiyok, (2004) İnsanlar arasında karar verme şekilleri açısından farklılıklar olduğunu ve bireysel karar verme yolları üzerinde yapılan araştırmaların, kişiler arasında dört farklı karar verme biçimini ortaya koyduğunu belirtmiştir:

1. Yön gösterici karar verme: Kolay ve belirgin çözümleri tercih eden bireylerin karar verme biçimidir. Karar verirken bu yolu seçen kişiler, az bilgiyle sınırlı alternatifler içerisinden tercihlerde bulundukları için hızlı karar alırlar.
2. Analitik karar verme: Yön gösterici karar vermenin tercih edilemeyeceği kadar çok belirsizliğin olduğu ve belirsizliğe karşı hoşgörüyle, daha kapsamlı bilgi ve alternatifin değerlendirilmesini gerektirir.
3. Kavramsal karar verme: Bu karar verme biçimini benimseyen bireyler, yön gösterici ve analitik karar vermeyi benimseyenlere kıyasla daha fazla toplumsal yönelime sahiptir. Bir başka ifade ile bu karar verme biçimine sahip bireylerin yaklaşımı insani ve sanatsaldır. Güçlü bir gelecek yönelimine sahip olan kavramsal karar vericiler yeni fikirleri uygulamaktan zevk alırlar (Dinçer, 2013).
4. Davranışsal karar verme: Bu karar alma biçimini benimseyenler, birlikte çalıştıkları kişilerin fikir ve önerilerine açıktırlar. Bu nedenle toplantıları çok önemser; çatışmaya engel olur, kabul ve ittifak sağlamayı amaçlar.

Scott ve Bruce (1995) ise beş tür karar verme stilinin olduğunu bir sınıflandırma yapmıştır:

Akılcı karar verme: Karar verme durumunda, bireylerin karar vermesi gereken durumla ilgili araştırma ve inceleme yaparak duruma en uygun alternatifi seçmesidir. Akılcı karar verme stiline sahip bireyler, dikkatli bir tutum sergilerler (Dinçer, 2013).

Sezgisel karar verme: Bireylerin içsel olarak duyguları ve sezgileriyle karar vermesidir. Sezgisel karar verme stiline sahip bireyler, diğerlerine göre daha hızlıdırlar ve önsezilerini kullanırlar (Dinçer, 2013).

Bağımlı karar verme: Karar verme durumlarında bireyin başkalarının tavsiyelerine ve yönlendirmelerine göre karar vermesidir. Bağımlı karar verme stiline sahip bireyler, kararlarının sorumluluklarını diğerlerine yansıtmaktadırlar (Dinçer, 2013).

Kaçıngan karar verme: Bireyin karar vermemek için karardan uzaklaşmasıdır. Kaçıngan karar verme stiline sahip bireyler, karar verme sorumluluğundan kaçma eğilimi gösterirler (Dinçer, 2013).

Spontan karar verme: Karar verme durumunda bireyin o andaki ve koşuldaki durumuna göre karar vermesidir. Spontan karar verme stiline sahip bireyler, kendiliğinden ve doğal sürecine göre karar verme eğilimi gösterirler (Dinçer, 2013).

Bunun için karar vericinin kendi uzmanlık alanı dışındaki konularda da bilgi sahibi olması ve ondan sonra karar vermesi beklenmektedir. Öyle ki karar verme tecrübeye dayalı bir bilgi işleme olayıdır. Uygun olan alternatifi bulmak tüm çözüm yollarını bilmeyi gerektirdiği için zor bir eylemdir. Görüldüğü gibi karar verme süreci anlık bir olay değil zor bir süreçtir. Bu sürecin doğru bir biçimde izlenmesi de her zaman doğru karar vermeyi garanti etmeyebilir. Ancak bilinçli bir biçimde takip edilen bu süreç karar vermedeki riskleri, sorunları en düşük düzeye çekebilir ve verilen karardan maksimum fayda sağlanabilmesine vesile olabilecek yolu karar vericilere sağlayabilir (Kıral, 2015).

Karar verme stilleri için olumlu ve olumsuz olarak iki sınıflandırma yapıldığında, Dinçer (2013), olumlu karar verme stiline sahip bireylerin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- Eylemin çeşitli yönlerinin olası sonuçlarını göz önüne alır ve tam bilgiye sahiptir.

-Fiziksel sağlık, duygusal sağlık ve maddi gelire sahiptir.

-Belirsizliği azaltmak, iyi tercihleri keşfetmek ve seçenekleri değerlendirme gücüne sahiptir.

-Karar verme durumlarında bilgilerini ve değerlerini harekete geçirir ve uygular (Dinçer, 2013).

İnsanın her eylem ve davranışı, bilinçli veya bilinçsiz şekilde verilen bir kararın yansımasıdır. Sonuç olarak karar verme, yaşamımızın her aşamasının vazgeçilmez bir parçası ve sürekli karsımıza çıkan bir olgudur (Eskicioğlu, 2010).

Sporda karar vermenin standart bir türünün olmamasına rağmen, genel olarak karakteristik özelliklerinden söz edilebilir. Bunlar; sporda karar vermenin kilit özelliğinin doğal olmasıdır. Kesin olarak içerdiği birçok görev ile oyuncunun maç esnasında potansiyel tercih sayısı geniştir. Örneğin; bir futbolcu, sahaya çıktığında, kararlarını, sorumluluğunu ve yaratıcılığını özgürce kullanmak istiyorsa, bunları

önceden öğrenilmiş olan hazır reçetelere göre yapmaz, tam aksine, oyun içinde ortaya çıkan beklenmedik ve önceden hazırlığı yapılmamış durumlarda karar vermek durumundadır (Johnson, 2006).

Karar verme, bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir. Tek bir seçenek bulunduğu ve seçeneklerden birinin çok açık olarak en ussal olduğu bilinen durumlarda, karar vermek gibi bir zihinsel sürece gerek yoktur (Demir, 2007).

2.1.9 Karar verme süreci

Kıral (2015)' a göre; karar verme, seçeneklerden bir tanesini seçme gibi basit bir tercih olayı değildir. Bunun aksine karar verme, amaca ulaşma yolunda yapılacak faaliyetlerle ilgili seçeneklerin araştırılması, elde edilmesi, doğru zamanda ve uygun yerde kullanılmak üzere seçilmesi ile ilgili önemli bir süreçtir (Kıral, 2015).

Örgütler belirli bir insan gereksiniminin karşılanması amacıyla oluşturulurlar. Kuruluş amaçları; örgütlerin faaliyet alanlarını şekillendirir ve onlara işlevler yükler. Örgütsel işlevlerin yerine getirilebilmesi için çeşitli örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir. Örgütlerin bütün kademelerindeki tüm faaliyetlerin temelini karar verme süreci oluşturur. Dolayısıyla tüm yönetim süreci faaliyetleri (planlama, örgütleme, eşgüdümleme, yürütme ve kontrol) ile karar verme süreci arasında karşılıklı ilişki mevcuttur (Sağır, 2006).

Karar verme eylemi, bütün örgütlenmiş insan davranışlarının merkezini oluşturmaktadır. Bir örgütte karar verme, var olan koşullarda değişim yaratmayı, çeşitli alternatiflerden birini seçmeyi, kararı uygulayabilmek için örgütsel ya da bireysel kaynaklarda bir ölçüde genişletmeyi ve istenen sonuçların elde edilmesi beklentisiyle eylemde bulunmayı içerir. Karar, her şeyi içine alan tek bir olay olmaktan çok, oldukça uzun bir süreye yayılmış toplumsal bir sürecin ürünüdür (Eskicioğlu, 2010).

Karar vermenin süreçsel özelliğine bakmak, kararların zaman yönünü gözden geçirmekle açıklık kazanmaktadır. Karar verme süreci, zaman yönünden üç aşamayı kapsamaktadır. Bu aşamalar; (1) sorunların ortaya çıktığı, bilgilerin toplandığı ve bir

karara gerek olduğunun anlaşıldığı geçmiş zaman, (2) seçeneklerin saptanıp, bu seçeneklerden uygun olanın seçildiği şimdiki zaman ve (3) kararların eyleme dönüşüp sonuçların değerlendirileceği gelecek zamandır. Karar vermenin süreçsel özelliği bazen kararların birdenbire ortaya çıkması nedeni ile görmezden gelinebilmektedir (Can, 2005).

Örgütlerde, karar verme sürecini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Karar verme eyleminin doğasına bakıldığında, değişmeyen ve her zaman var olan faktör, karar vericinin (yöneticinin) kendisi olmaktadır. Yönetim alanında, amaçlara ulaşılması ve toplumun ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanabilmesi için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin rolü, karar verme becerileri itibariyle her geçen gün daha da artarak önem kazanmaktadır. Karar verme becerisi, yöneticilerin yaptıkları işlerin temelini oluşturan ve ön plana çıkan en önemli yönetici becerisidir (Eskicioğlu, 2010).

Karar verme, sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesidir. Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Geçmişin ve bugünün bilgilerine dayanarak gelecek hakkında kestirimlerde bulunmak ve karar vermek, yöneticiye belirli bir risk yükler. Kararın isabetli olup olmadığı, ancak uygulamadan elde edilen sonuçlar görüldükten sonra değerlendirilebilir. Karar verme sürecinin tanımı ve özellikleri içerisinde, geleceğe yönelik olma, risk taşıma, farklı seçenekler arasından bir tercih yapma, çatışmaları yönetme gibi özellikler ön plâna çıkmaktadır. Bu özellikleri taşıyan etkili bir karar, ancak bu konuda yeterli eğitim ve deneyime sahip, liderlik özelliklerini taşıyan yöneticiler tarafından verilebilir (Demir, 2007).

Dinçer (2013), karar verme sürecini aşağıdaki gibi basamaklandırmıştır:

1. Problemin hissedilmesi.
2. Problemi belirleme ve açıklama: Gerçek sorun belirlenir, problem tanımlanır, sorunun kaynağı ve kapsamı belirlenir.
3. Hedefi tanımlama: Bir karara ihtiyaç duyduktan sonra, gaye ya da hedef belirlenir, ulaşılmak istenen amaçlar tanımlanır.

4. Bilgi Toplama: Veri toplanır ve tasnif edilir, gerçekler ve fikirler gözden geçirilir, olası sebepler belirlenir, zamanla ilgili sınırlamalar ve diğer kriterler tespit edilir.
5. Olası çözümler üretme: Fikirler üretilir, muhtemel faaliyet yöntemleri listelenir. Ne gibi çözüm yolları olduğu araştırılır, alternatif seçenekler belirlenir.
6. Belirlenen alternatif seçeneklerin tanımlanması ve seçenekler hakkında bilgi toplanması: Seçenekler hakkında bilgi edinmede şu basamaklardan yararlanılabilir.
7. İzlenebilecek yollar (eylem seçenekleri) hakkında bilgi edinme: Ne yapılacağına karar vermeden önce ne gibi eylem seçenekleri olduğu öğrenilir.
8. Muhtemel sonuçlar hakkında bilgi edinme: Mevcut seçeneklerin ne gibi sonuçlara götüreceği düşünülür.
9. Eylemlerin, beklenen sonuçlara götürme olasılığı hakkında bilgi edinme: Her bir seçeneğin belirli sonuçlara ne olasılıkla götürdüğü, belli sonuçların gerçekleşme olasılığının ne olduğu araştırılır.
10. Değerlendirme: Seçenekler hakkında toplanan bilgiler, istekleri karşılama olasılığı açısından değerlendirilir. Alternatif seçeneklerin olumlu yönleri ve riskleri değerlendirilir, eksileri artıları listelenir, sonuçlar dikkatle gözden geçirilip, kriterlere göre tartılır. Çözüm yollarının her birinin bireye ne ölçüde çekici geldiği (sağlayacağı yararlar) belirlenir. Var olan çözüm yollarının her birinin sorunu istenilen biçimde çözme olasılığı tahmin edilir. Bireyin, her bir seçeneğin gerektirdiği niteliklere ve olanaklara ne ölçüde sahip olduğu belirlenir.
11. Uygun seçeneğin belirlenmesi: Hangi seçeneğin seçileceğine karar verilir. Sahip olunan olanaklarla en çok istenilen sonuca götürecek seçenek belirlenir ve uygun alternatif seçenek hakkında kesin karar verilir.
12. Kararı uygulama: Kararı gerçekleştirmek için harekete geçilir ve plan uygulamaya konulur. Belirlenen seçenek uygulanır.
13. Sonucun değerlendirilmesi: Verilen karar gözden geçirilir. Birey, kesin kararının etkilerinin olumlu ve olumsuz yönleri hakkında değerlendirme

yapar. Gerekli olduğu takdirde süreç yeniden değerlendirilir ve değiştirilir (Dinçer, 2013).

Drucker (2001) ise karar verme sürecini 6 aşamadan oluşturmuştur:

1. Sorunu sınıflandırma
2. Sorunu tanımlamak
3. Sorunu özelleştirmek, çözüm belirlemek
4. Sınır koşullarını 'neyin kabul edilebilir olduğundan çok neyin doğru olduğunu' belirlemek.
5. Kararı eyleme geçirmek
6. Kararın geçerliliğini ve etkinliğini olayların gerçek akışına karşı test etmek (Drucker, 2001).

Bilgi toplama, derleme ve değerlendirme sistemlerinin çok gelişmiş olması, problemin farkına varılamaması veya tespit edilemeyen bilgi ihtiyacı durumunda hiçbir şey ifade etmeyecektir. Amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli karar destek sistemlerine ihtiyaç duyacak ve onları kullanacak olan insandır. Karar sürecini başlatan ve bitiren insandır. Karar verme süreci bu yönüyle tamamen insana bağımlı kalmaktadır (Eskicioğlu, 2010).

Günümüzde ahlak anlayışı toplumdan topluma değişiklik gösterirken insanlar arasındaki ahlaksal tutum ve davranışlar da zaman süreci içerisinde değişiklikler göstermektedir. Oldukça karmaşık, sınırlarının tam belirlenememiş olması, etik ve ahlak konularını gizemli bir hale getirmiştir. Etik daha önce de tanımlandığı gibi ahlak alanında düşünme, felsefe yapma sürecinin insana kazandırmış olduğu bir etkinliktir. Bir örgüt lideri örgütün var olan etik karakterinin zayıf ya da güçlü olmasını belirlemede önemli rol oynamaktadır. Bu belirleme örgüt liderine örgütün mevcut etik durumu hakkında fikir verirken, gelişmelere temel oluşturur (Kırel, 2000).

2.1.10 Etik karar verme süreci

Yöneticiler karar verirken en iyi olanı yapmak yerine en gerekli olduğuna inandıkları, örgütü ve çalışanları etkileyecek durumları göz önünde bulundurarak

herkesi tatmin eden bir karar verme durumunu benimsemektedirler. Bunun yanı sıra yöneticiler karar verirken değerleri de göz önünde bulundurmak zorundadır. Değerler karar vermenin önemli bir unsurudur, fakat yalnız başına yeterli değildir. Nitekim karar vericinin inançları, etik ve ahlaki bakışı onun karar verme sürecinde önemli rol oynayan öğelerdir (Kıral, 2015). Bir kimse örgüt içindeki durumları ve davranışları değerlendirerek örgüt değerlerini saptayabilir. Birçok örgüt doğru davranışlara ilişkin etik kodları, politikalar ve diğer yazılı materyallere sahip olabilir. Aynı zamanda yöneticilerin karar verme davranışlarından örgütün etik kültürüne ilişkin yorumlar yapılabilir. Eğer kararlar sürekli olarak kar ve yapının değerleri ile yönlendiriliyorsa, bu durumda daha önce anlatılan etik değer biçimleri bu örgütün kültüründe yoktur demektir. Eğer karar verici kimse hak ve adalet etkilerini dikkate alıyorsa, bu durumda kültür etik temeller üzerine oturmuş demektir (Kırel, 2000).

Karar vericiler ulaşmak istedikleri bir noktaya ulaşacaklarına inandıkları kararları eyleme dökmeden önce inançlarını, içinde bulunduğu toplumun ahlaki değerlerini ve en önemlisi iyi ve kötü karşılaştırmasında evrensel etik değerleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar (Kıral, 2015).

Örgütler ve yöneticiler etik kültürlerini değiştirme yönünde mevcut birçok yöntemi kullanabilirler. Bu yöntemler arasında etik kodları, karar süreçleri, örgütsel düzen, etik performans standartları ve etik eğitimi sayılabilir. Bunlardan etik kodları bir davranışın etik olmadığına inanan örgüt tarafından yasaklanan davranışları tanımlayan yazılı ifadelerden oluşmaktadır. Bu tür kodlar etik kuramlarına dayalı olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticiler örgütlerindeki etik kültürü geliştirmek için politikalar geliştirebilir ya da bunları değiştirebilir. Politikalar genellikle tüm çalışanların ulaşabileceği yazılı materyallerdir. Örgütsel politikaların kapsadığı konular arasında örgütün sosyal sorumluluğu, çalışan hakları ve iş çevresinin kalitesi sayılabilir. Karar işlemleri karar verici grubun bileşimi ve bu grubun karar almada kullanacağı bilginin alanını belirler. Bu tür işlemler kararın etik sonuçlarını dikkate alırken, örgütün karar alma süreçlerini değiştirmeyi amaçlar (Kırel, 2000).

Öyle ki karar vericinin kararı etik açıdan ele alması ona, davranışlarında ve ilişkilerinde ne yapması ya da ne yapmaması gerektiği konusunda yol göstermekte eylemlerini şekillendirmeye yardımcı olmakta kısaca ona rehberlik etmektedir.

Nitekim verilen kararın etik olmaması karar vericiyi istenmeyen olay ve durumlarla karşı karşıya getirebilmekte ve kararların uygulanabilirliğini azaltabilmektedir. Kişinin etik karar vermesi her şeyden önce istenilen iyi karara ulaşma arayışıdır. Zaten etik, neyin iyi neyin doğru olduğunu belirli ilkelere, değerlere, standartlara dayandırmaktadır. Kişinin davranışlarına yön verecek kararlarını etik olarak incelemesi ona yol gösterecektir (Kıral, 2015). Günümüzde dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdüren organizasyonlar, çok çeşitli değerler sistemiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu da organizasyonların karar verme sürecinde etik değerlerin etkisini gündeme getirmiştir. Özellikle artan rekabet ortamında işletmelerin uyguladıkları ve sadık kaldıkları etik davranış ilkeleri, işletmeye rakipleri karşısında ayırt edici önemli üstünlükler sağlamaktadır (Mandacı,2007).

Doğru ve iyi kararlar insanları başarıya götürmekte ve amaçlarına ulaştırmaktayken; yanlış ve kötü kararlar insanların amacına ulaşmasını engelleyerek insanı karamsarlığa sürükleyebilmekte ve hatta insanları içinden çıkılmaz durumlara da sokabilmektedir. Karar vericilerin (yönetici) iyi ve doğru karar vermek için bu sürecin nasıl oluştuğunu, hangi aşamalardan geçilerek bir karara ulaşıldığını bilmeleri gerekmektedir (Kıral, 2015).

Demir (2007)'e göre karar aşamaları yedi adımlıdır;

1. Problemin Anlaşılması: Amaca yönelik ilerlerken karşılaşılan sorunun tanımlanması.
2. Probleme İlişkin Bilgi Toplanması: Soruna dair az ya da çok bilginin toplanması kararın verimliliğini etkiler.
3. Bilginin çözümlenmesi ve yorumu: Toplanılan bilgi elenerek gruplandırılmalı her biri değerlendirilecek şekilde mantıklı yorumlanmalı.
4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi: Çözüm olacak seçenekler belirlenmeli ve gerçekçi olarak analiz edilmeli.
5. En iyi seçeneğin bulunması: En iyi seçeneği saptamak için iki yöntem kullanılır, "synoptic" ve "incremental" yöntemlerdir. "Synoptic" yöntem, bütün seçeneklerin gözden geçirilmesini gerektirir ve daha çok yönetimsel ve teknik kararlarda kullanılır, "incremental" yöntem ise, en önemli seçeneklerin içinden en iyi görüneni seçer ve politik kararlarda

kullanılır. "Synoptic" yöntemin rasyonel ve bilimsel olmasının yanı sıra zorlukları da vardır; yönetim kararlarında dahi bütün seçeneklerin ele alınması her zaman mümkün değildir (Demir, 2007).

6. Uygulama: istek ve kapasite arasında genişler. Yönetimin değerlere olanaklı etki yapması beklendikçe istek artar, çünkü birey önceden alınan kararı kabul edebilir ya da etmeyebilir, uygulama sadece bir yönetim girişimi değildir (Demir, 2007).
7. Değerlendirme: Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesine ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olmasıdır. Bu yargılar yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır. Karar süreci, bir uzlaştırma sürecidir. Çevre ve kurum etkenleri ve özellikle beklenmeyen sonuçlar uygulamaya etki yaptığından, başarı daima bağıldır. Bu sebeple, her değerlendirmeyi, örgüt ve yönetimin gereksemelerini karşılayacak uzun süreli bir plânlama izlemelidir (Demir, 2007).

Zinn (1993)'e göre etik bir kararın adımları:

1. Çözülecek sorunu doğru bir biçimde tanımlayın.

2. Sorununuz ile ilgili tüm bilgiyi toplayın.

3. Mesleğinizin bu özel ikilemi ile ilgili çözüm yollarını keşfedin.

4. Kendi kişisel değerlerinizi ve inançlarınızı inceleyin.

5. Benzer durumlarda deneyime sahip olan diğer sektördeki meslektaşlarınıza danışın. 6. Karar seçeneklerini listeleyin.

7. Eğer mümkünse bir "kazan-kazan" durumu için araştırma yapın.

8. Kendinize "Verdiğim kararı ailem yarın gazetede basılmış olarak görseydi nasıl hissederdi" diye sorun.

2.1.11 Yönetimde etik ilkeler ve etik dışı davranışlar

Aydın (2017)' e göre; yönetimde uyulması beklenen etik ilkeler:

1. **Adalet;** Tüm insanlarca eşit hak, ödev ve sorumluluğun paylaşıldığı, kişinin erdemlerinin tüm toplum üyeleri tarafından güvence altında olduğu etik ve hukuk ilkesi.
2. **Eşitlik;** Bireylerin tümünün eşit hak ve hizmetlerden yararlanması, eşit sorumluluklarının olması adına; farklı bireysel özelliklere sahip kişi ya da grup veya sınıf farklılıklarının eşitlenmesini içerir.
3. **Dürüstlük ve Doğruluk**; Yöneticiler güven ortamını sağlamak, korumak için dürüst ve içten davranmalıdır. Dürüstlüğün, doğruyu söylemekten farkı ise sözlerimize bağlı kalarak, beklentiyi gerçekleştirmek.
4. **Tarafsızlık;** Yansız kalma, gerçeği yansıtma, deneye, gözleme, kanıta dayanma ve somut veriler üzerinden hareket etmeyi gerektirir (Aydın, 2017).
5. **Sorumluluk**; Belirli bir görevin istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesidir (Aydın, 2017).
6. **İnsan Hakları**; İnsanın dokunulmaz, devredilmez ve vazgeçilmez haklarıdır. İnsan haklarının iyi anlaşılması ve saygı gösterilmesi bir yöneticinin etik değerleri arasında öncelikli yer alması gereken unsurdur (Aydın, 2017).
7. **Hümanizm**; İnsanın gelişmesine, yetkinleşmesine, özgürleşmesine yönelik düşünce ve insancıllık çabalarının tamamıdır.
8. **Bağlılık**; İşgörenlerin örgüt üyeliklerini sürdürmeleri ve kalmayı istemeleri, ortak amaçlar için çaba göstermeleridir.
9. **Hukukun Üstünlüğü**; Toplumun refahı, hiçbir baskı unsuru olmaksızın hukukun üstünlüğü ilkesine uyarak sağlanır ve korunabilir.
10. **Sevgi;** Yöneticinin, sürekli insanlar için, insanlarla birlikte çalışma gerekliliği, insanları sevmesini de gerekli kılar. Sevgi yalnızca insana yöneltilen bir duygu olmadığından yöneticinin, mesleğini de sevmesi gereklidir (Aydın, 2017).
11. **Hoşgörü**; Yasalara ve etik kurallara aykırı olmadıkça, sevilmeyen ya da onaylanmayan hususların varlığına tahammül göstermektir (Aydın, 2017).

12. **Laiklik;** Bireyin inanç ve düşünce özgürlüğüne müdahale edilmemesi aynı zamanda din ve vicdan özgürlüğünün devlet tarafından güvence altına alınmış olmasıdır.
13. **Saygı;** Kişilerin eylemlerini, isteklerini göz önünde bulundurma, diğer kişilere karşı sempatik davranma, onların bakış açılarından bakabilme ve karşındakinin değerinin onaylanmışıdır (Aydın, 2017).
14. **Tutumluluk;** Kıt kaynakların etkin ve verimli kullanımı, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlara yöneltilmesi ve kurumsal kaynakların bireysel çıkarlar için kullanılmaması, örgüt kaynaklarının amaçlara uygun tüketilmesini, donanım ve araç-gereçlerin kullanışlı, ekonomik ve işlevsel olanlardan seçilmesini gerektirir (Aydın, 2017).
15. **Demokrasi;** Örgüt içerisinde işgörenlerin veya yöneticilerin yönetimi belirlemede eşit haklara sahip olduğu yönetim biçimidir.
16. **Olumlu İnsan İlişkileri**; Yönetimde olumlu insan ilişkileri, birlikte etkili çalışabilme becerisi ve işgörenlerin doyumunun sağlanması için önemlidir (Aydın, 2017).
17. **Açıklık;** Yöneticiler eylemlerinde açık olduğu gibi eylemleri hakkında ilgili kişi ya da gruplara hesap verme açıklığını da göstermelidir (Aydın, 2017).
18. **Hak ve Özgürlükler**; Örgütlerde işgörenlerin hak ve özgürlükleri vardır. Örneğin yöneticiler, yasa dışı eylem ya da işlemler için yetkilerini kullanarak işgörenleri zorlayamazlar. İşgörenlerin belli bir özgürlük alanları olmalıdır. Ayrıca işgörenler, örgütten ve yöneticilerden bazı işleri isteme hakkına da sahiptirler (Aydın, 2017).
19. **Emeğin Hakkını Verme**; Emek, işgörenin örgütsel amaçlar için harcadığı zihin ve beden gücüdür ve emeklerine denk ödemenin yapılması gerekmektedir (Aydın, 2017).
20. **Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme**; Emirlerin yasalara aykırılığı, üst yöneticilere hatırlatılmalı, yöneticilerin yönetimde keyfiliği engellenmeli.
21. **Mahremiyet-Gizlilik**; Birincil unsur, kişinin kendisi hakkındaki bilgileri kontrol etme gücünün kendinde olması, ikinci olarak değerleri ya da çıkarlarıyla çatışan bilgiyi kontrol hakkının olmasıdır (Aydın, 2017).

Yönetimde Etik Dışı Davranışlar

Yöneticilerin görevlerini yerine getirirken verdikleri kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerinde ve insanlarla ilişkilerinde kaçınmaları gereken etik dışı davranışları Aydın (2017) şöyle açıklamıştır:

1. Ayrımcılık; Önyargılı tutumlarla davranmaktır. Bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek biçimdeki her türlü davranış (Aydın, 2017).
2. Kayırma; Kamu görevlisinin yetkilerini yakın çevresi ya da bazı kişilere ayrıcalık sağlamak amacıyla kullanması (Aydın, 2017).
3. Rüşvet; Kamu görevlisinin para, mal, hediye gibi maddi çıkarlar karşılığında kişi ya da gruplara ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile çıkar sağlamasıdır (Aydın, 2017).
4. Yıldırma- Korkutma; Kaba tavırlar sergileyerek çevresine meydan okuma ve astlarını yıldırmaya çalışmak (Aydın, 2017).
5. İhmal; Yöneticiler, yasalarla kendilerine verilen görevleri yerine getirmek ve yetkilerini sınırları içinde kullanmakla sorumludurlar. Nedeni ne olursa olsun, görevlerin savsaklanması ve geciktirilmesi, yöneticinin görevini ihmal etmesi anlamını taşır (Aydın, 2017).
6. Sömürü (İstismar); İnsan ya da nesnelerin çıkar sağlama amacı ile adaletsiz kullanımıdır (Aydın, 2017).
7. Bencillik; Sadece kendi yararına olanı yaparak başkasına zarar verme, saygısızlık etme endişesi taşımamak.
8. Yolsuzluk; Kamu görevlisinin çıkar sağlamak amacıyla faydalandığı kişiler için yetkilerini kötüye kullanması.
9. İşkence (Eziyet); Yöneticilerin kendi görüşlerini paylaşmayan işgörenlerine maddi ya da manevi eziyet etmesi (Aydın, 2017).
10. Yaranma-Dalkavukluk; İşgörenlerin yöneticilere yaranma çabaları, olumsuz bir çalışma ortamı yaratılmasına neden olmaktadır. Kendisine dalkavukluk yapılan yönetici, bu davranışları onaylamaktan, teşvik ederek pekiştirmekten kaçınmalı (Aydın, 2017).

11. Şiddet-Baskı-Saldırganlık; İnsan kaynaklarının yönetimi için baskı ya da kaba kuvvet bir yönetim biçimi olarak görülemez ve hiçbir seviyede maddi ya da manevi şiddet güç olarak kullanılamaz.
12. İş İlişkilerine Politika Karıştırma; Kurum imajı yöneticinin tutumlarından oldukça etkileneceği için yöneticiler tarafsızlığını koruyup politik ilişkilerden bu ilişkilerin doğurabileceği kayırmalardan uzak kalmalı.
13. Hakaret ve Küfür; Sözlü taciz olarak nitelendirilebilecek olan hakaret ve küfür, sözel bir şiddet gösterisidir ve tüm şiddet gösterileri gibi, saldırganlık içerir (Aydın, 2017).
14. Bedensel ve Cinsel Taciz; Yöneticiler, astları konumundaki kişilere yetkilerinin arkasına sığınarak ve itiraz edemeyecek konumdaki kişilere karşı, her türlü tacizden özenle kaçınmalıdır (Aydın,2017).
15. Kötü Alışkanlıklar; Özellikle eğitim kurumlarının yöneticileri, alkol, sigara, kumar gibi kötü alışkanlıkları astları ve öğrencilerin gözü önünde sergilemekten kaçınmalıdırlar. Kişisel açıdan bakıldığında, kötü alışkanlıklar bireyi ilgilendiren bir konudur. Ancak, bu alışkanlıklar işyerine taşındığı zaman, kişisellikten çıkarak kamu alanını ilgilendiren davranışlar olmaktadır (Aydın, 2017).
16. Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı; Kamu görevlisinin yetkisini veriliş amacının dışında kullanması, yasaklanmış ya da kişilere ayrıcalıklı işlem yapılması (Aydın, 2017).
17. Dedikodu; İşyerlerinde büyük ölçüde zaman ve enerji kayıplarına neden olduğu gibi insan ilişkilerini gerginleştirmekte, bozmakta ve bireylerin birbirlerine güven ve saygılarını yok etmektedir (Aydın, 2017).
18. Zimmet; Bir yolsuzluk türü olmasına karşın zimmetin rüşvetten farkı, bir takas süreci olmaması, yani alıcı ve verici olmaması, ancak işgörenin kamu kaynaklarını tek taraflı olarak kişisel kullanımına geçirmesidir (Aydın, 2017).

19. Dogmatik Davranış; Doğru olmadığı ispatlandığı halde o kavrama inancın ve bağlılığın sürdürülmesi. Dogmatik bir yönetici doğrularını değiştirmeye, yeniliklere direnç gösterir (Aydın, 2017).
20. Yobazlık-Bağnazlık; Tek doğrunun kendisinin olduğunu düşünen, farklı düşüncelere hoşgörüsüz davranan. Yöneticinin bağnaz tutumu örgütün gelişimi ve yenilenmesini engeller (Aydın, 2017).

Etik dışı davranışın ussallaştırılmasında kullanılan düşüncelerden bazıları şunlardır (JIE, 2002):

- Eğer gerekli ise etiktir
- Sahte gereklilikler tuzağı
- Eğer yasal ve izin verilebilir ise uygundur
- Bu işin bir parçası
- Sonuçta herkesin yararı sağlanacak
- Bunu sadece senin için yapıyorum
- Sadece ateşe ateşle karşılık veriyorum
- Kimse zarar görmeyecek
- Herkes aynı şeyi yapıyor
- Kişisel olarak benim kazancım yoksa tamam
- Hak ettiğimi alamıyorum
- Hala tarafsız olabilirim

Etik dışı davranışların yukarıdaki gibi gerekçelerle haklı gösterilmesini önlemenin en iyi yolu etik karar verme süreçlerini kullanmaktır. Etik karar verme sürecinin aşamaları kısaca şu şekilde açıklanabilir (JIE, 2002):

1. Dur ve Düşün: Doğru karar verebilmek için bilinen en eski tavsiyelerden biri, konu üzerinde düşünmektir. Aceleci ve yanlış sonuçlar doğuracak kararları engellemek için sakin bir şekilde durup düşünmek gerekir (Duran, 2014). Böylece karar verilecek konunun sağlıklı analizinin yapılması mümkün olacaktır. Bunu yapmak kötü seçimleri önleyecek, kararların disiplin içinde verilmesini sağlayacaktır. Durup, çok boyutlu düşünmek bu nedenle büyük önem taşımaktadır (Aydın, 2017).

2. Amaçların Tanımlanması: Herhangi bir seçimde bulunmadan önce kısa ve uzun vadeli amaçları belirlemek gerekir (Duran, 2014). Karar vermede en büyük tehlike acil istekleri karşılayacak fakat uzun vadede olumsuz etkileri olacak seçimlerin yapılmasıdır (Aydın, 2017). Bu sebeple amaçlar özenle tanımlanmalı ve karara etkileri hesaba katılmalıdır.

3. Gerçekleri Belirlemek: Öncelikle akıllıca bir karar verebilmeniz için yeterli bilgiye sahip olduğunuzdan emin olmanız gerekir. Eğer gerçek durumu bilmiyorsanız iyi bir karar veremezsiniz. Gerçek durumu belirleyebilmek için neyi bildiğinizi ve neyi bilmeniz gerektiğini iyi belirlemelisiniz (Duran, 2014). İyi kararlar verebilmek kime ve neye inanacağımızı bilmemizi gerektiren iyi bir muhakeme sürecini de gerektirir. Gerçekleri bilmemek doğru karar vermeyi önler (Aydın, 2017).

4. Seçenekler Geliştirmek: Neye ulaşmak istediğinizi bilerek ve gerçek durumla ilgili iyi yargılamalar yaparak hedeflerinize ulaşmaya yönelik bir seçenekler listesi yapmalısınız. Çok önemli bir karar verecekseniz, güvendiğiniz kişilerle konuşabilir, bakış açınızı genişletebilir ve yeni seçenekler üzerinde de düşünebilirsiniz (Duran, 2014).

5. Sonuçları Gözönüne Almak: Olası sonuçlarla ilgili yardımcı olabilecek iki aşamadan bahsedebiliriz. İlk olarak, güvenirlik, saygı, sorumluluk, adil olma, yardımsever ve vatandaşlık gibi karakterin bu altı temelini seçimlerinizde filtre olarak kullanabilirsiniz. Etik ilkelere, yasalara ve kurallara aykırı olan seçimleri bu şekilde eleyebilirsiniz. İkinci olarak, durumdan etkilenecekleri iyi belirlemeniz gerekmektedir. Yani karara bağlı olarak kimin zarar göreceğini ve kimin yarar göreceğini belirlemelisiniz (Duran, 2014).

6. Seçmek ve Karar Vermek: Bu aşamada artık karar vermeniz gerekir. Eğer hala kararınız net değilse, şu stratejiler yararlı olabilir:

- Saygı duyduğunuz kişilerle konuşun
- Gerçek ya da hayali tanıdığınız en dürüst kişinin sizin yerinizde olsa nasıl davranacağını düşünün
- Bu yapacağınız şeyi herkes bilseydi ne hissedeceğinizi düşünün

• Altın kural: “Başkalarına sana davranmalarını istediğin gibi davran” (Aydın, 2017).

7. Gözden Geçirmek ve Değiştirmek: Öngörülü olmak için büyük bir çaba gösterilmesine ve gerekli bilgilerin toplanmasına rağmen bazen yanlış kararlar ya da beklenmeyen sonuçlar alınabiliyor. Bu nedenle kararların sonuçları izlenmeli, istenmeyen sonuçlarla karşılaşıldığında karar yeniden değerlendirilmeli ve duruma göre yeni kararlar alınmalıdır (Aydın, 2017).

2.1.12 Spor ve etik

Spor, tarihsel gelişim süreci içinde başta düşünürler ve bilim adamları olmak üzere pek çok kişi ve kurum tarafından sorgulanan bir alan olmuş, çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Günümüzde çok disiplinli bir yapı halini alan sporun farklı boyutları ortaya çıkmıştır. Spor bilimleri içinde psikolojik, sosyal, ekonomik, pedagojik, ahlaki, fiziksel, tıbbi, hukuki, ahlaki vb. alanlar ayrı ayrı ele alınmakta, bağlantıları tartışılmaktadır. Spor ve ahlak ilişkisi spor bilimleri şemsiyesi altında yer almaktadır. Tüm bireyler sporun bir yanıyla mutlaka ilişkilidirler. Sonuç olarak spor, günümüz dünyasında en geniş kitleleri etkileyen evrensel bir faaliyet halini almıştır (Şenol, 2013).

Çok eski zamanlardan bu yana toplumlar ahlaki, kültürel veya dinsel değerlere sahip olmuştur. Bu değerler genellikle toplumun genelinin veya bireyin iç huzurunu sağlamak adına lüzumlu görülmüştür. Küreselleşen dünyada, farklı toplumların bütün bu değerlerinin global olarak kabul görmesi mümkün olmamaktadır. İşte bu aşamada evrensel bir kavram olarak etik ön plana çıkmaktadır. Etik ilkeler günümüzde yönetim, iş, meslek, bilim gibi pek çok alana yönelik olarak ortaya konmaktadır. Bireysel ve toplumsal huzuru, doğruluğu ve iyiliği amaçlayan etik ilkelerin her alanda bilinmesi ve uygulanması önem taşımaktadır. Tutum ve davranışların iyi, kötü, doğru veya yanlış olarak değerlendirilmesinin zorluğu bir tarafa, bu soyut kavramlar tartışılarak ortaya birtakım genel geçer sayılabilecek ilkeler konmuştur. Bu ilkeler toplumda bireylerin mensup olduğu meslek dallarıyla ilgili olarak ayrı ayrı gelişmiş ve çeşitlenmiştir. Bu anlamda meslek etiği kavramıyla birlikte, avukatlık mesleği, bankacılık mesleği, tıp mesleği etiği gibi daha özelleşmiş kavramlar da ortaya çıkmıştır. Bunlarla birlikte diğerlerinden daha ayrı bir konumda

gözüken spor etiği, profesyonel sporculuk anlayışının ortaya çıkmasıyla meslek etiğiyle de kesişmektedir (Akgün, 2016).

Spor endüstrisinde rekabet kavramı arttıkça karşımıza sporun yeni bir boyutu olan "etik" kavramı çıkar. Etiksel ve güvenilir olabilen spor, aktif bir yaşam biçimi, kendine saygı, sağlıklı beden, hayat boyu öğrenme ve güçlü bir takım ruhuna ulaşmamızı sağlar (Duğan, 2006).

Sporun hem günlük yaşantımızda ve hem de toplumsal yaşamdaki önemi tartışılmaz boyuta gelmiştir. Buna ek olarak gelişen iletişim teknolojisi ve internet-medya olanakları coğrafi sınırları ortadan kaldırmış ve başta futbol olmak üzere sporun tüm dalları olağanüstü bir sektör haline gelip tüm dünya insanlığını olumlu ya da olumsuz etkilemekte noktasına ulaşmıştır (Şenol, 2013). Etik kurallar global olan değerleri bir araya getirerek toplumsal refahın ve sosyal düzenin sağlanması amacını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Her alanda olduğu gibi sporda da etik konusuna duyulan ihtiyaç oldukça artmıştır (Duğan, 2006).

Sporun etik değerleri, başarının daima önündedir. Çünkü sporun özünde yarışmak ve oyunu oynamanın veya seyretmenin verdiği keyif duygusu vardır. Bu insani duyguların, insan karakteristiğinin en önemli parçası olan belli bir değerler bütününe uygun yaşamak isteğiyle çok önemli bir ilişkisi bulunmaktadır. Toplumun genel anlamda etik bir yaşantı içerisinde olması, toplumu oluşturan insanların ahlaklı insanlar olarak tanımlanması isteniyorsa spor, etik çizgiye çekilmelidir. Çünkü spor toplum için yapılmaktadır. Sporun toplumun farklı birçok kesimini çok yönlü olarak etkilediği günümüzde, spor etiğinin de üzerinde önemle durulması gerekmektedir (Yıldız, 2016).

Spor başlı başına bir meslek olmadığından, spor etiği ve meslek etiği kavramlarını ayrı değerlendirmek gerekir. Zira spor, kendi içinde birtakım manevi değerleri ve amaçları olan bir faaliyettir. Gelgelelim günümüzde profesyonel sporculuk da azımsanmayacak boyutlara ulaştığından, sporculuk mesleğinin varlığı da kabul edilmelidir. Nitekim çeşitli branşlarda profesyonel sporları yöneten ulusal ve uluslararası kuruluşlar, branşlarıyla ilgili meslek etiği kapsamında kabul edebileceğimiz etik ilkeler ortaya koymuşlardır (Akgün, 2016).

Sporun sosyal bir faaliyet olarak büyük ölçüde kulüpler vasıtasıyla gerçekleştirildiği düşünülürse, Spor Kulüplerinin yapılarına uygun özel kanunlarının bulunmaması ve bunların Dernekler Kanununa tabi olmaları sebebiyle uygulamada zorluklarla karşılaşılmaktadır. Ancak, tüm spor faaliyet, ilişki ve yapılanmalarını içine alan bir Spor Yasası, bu alandaki gereksinimlerin büyük bölümünü karşılayabilecektir (Şenol, 2013).

2.1.13 Spor yönetiminde etik

Spor yönetimi; genel yönetim anlayışının ilke ve kurallarını sporun kendine has nitelikleri ve mesleki etik ilkeleriyle özdeşleştirip zenginleştirerek spor, sporcu ve toplum bazında uygulayan gelişime açık barışçıl ve hümanist bir bilim olarak tanımlanabilir. Spor toplumsal hayatın bir parçası olduğu için etik değerlere bağlı bir toplum yaratmanın en kolay yolu sporu etik ilkelerle yapılan ve yaşanan bir oyun haline getirmekten geçmektedir. Çünkü spor ve içerdiği kurallar evrenseldir. O halde sporda etik değerlerin yerleşmesinin tüm dünya toplumlarının sosyal ve kültürel yaşamlarını olumlu yönde etkileyeceği açıktır. Sporda etik değerleri yerleştirebilmenin en önemli şartı da mesleki etik ilkeleri özümsemiş benimsemiş ve davranış haline getirmiş spor yöneticilerinin bulunmasıdır (Yıldız, 2016).

Spor yöneticisi; beden eğitimi ve spor alanlarında amaçlanan hedeflere ulaşılabilmesi ve işlerin yerine getirilebilmesi için, spor kurumlarında çalışan insanları teşkilâtlandıran, emirler veren, grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen, her türlü sorumluluğu üzerine alan ve işleyişi denetleyen kişidir (Yetim, Şenel, 2001).

Sportif organizasyonlara yön verecek ve çağdaş anlamda spor yönetiminin gerçekleşmesini sağlayacak olan kişiler kuşkusuz spor yöneticileridir. Spor yöneticileri toplumun yapısını iyi bilen, spor potansiyelini anında değerlendiren, günlük konuların yanında uzun süreli sorunlara da çözüm arayan, sporda gelişim için neler yapılması gerektiğini bilen, ileriye dönük uygulamalara temel atabilen kişiler olabilmelerinin yanı sıra zamanı verimli kullanabilmek, motivasyon sağlamak, ekip kurabilmek, hedef tespit edebilmek, uzman görüşü temin edebilmek, kriz anında kararlar verebilmek, olayları objektif değerlendirebilmek, yıkıcı değil yapıcı olarak

yönetimi sağlayabilmek gibi becerilere de ihtiyacı vardır. Tüm bu becerileri doğru bir şekilde gerçekleştirebilmek için, spor yöneticilerinin etik ilkeler benimsemesi bu ilkeler doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Tüm spor yöneticileri neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek, etiğin sınırlarını açıklamak ve Etik Kodlarını belirlemek zorundadırlar (Duğan, 2006).

Yıldız (2016)' ın 'spor yöneticilerinin etik davranışları' adlı çalışmasında spor yöneticilerinde bulunması gereken etik değerler ve davranışlar:

- Görevinin Gerektirdiği Eğitim, Bilgi, Beceri ve Etik Değerlere Sahip Olmalıdır, İşini Sevmelidir
- Sporda Başarı Uğruna Mesleğinin Etik İlkelerinden Asla Ödün Vermemelidir
- Her Durumda Kurumunun Menfaatlerini Korumalı ve Gözetmelidir
- Çevresinde Saygı Uyandırabilmeli ve Çevresine Güven Verebilmelidir
- Yeterli Olduğu Konu ve Alanlarda Gönüllü Sorumluluk Kabul Edebilmelidir
- Kurumunun Çıkarlarını Kendi Çıkarlarından Üstün Tutmalıdır
- Aşırı Duygusallıktan Uzak Olmalı ve Şartlara Göre En İyi Davranışları Sergileyebilmelidir
- Yetkiyi Gerektiğinde Başkalarına Devredebilmelidir
- Gerektiğinde Başarısızlığın Sorumluluğunu Üstlenebilmelidir
- Sporu Siyasete Alet Etmemelidir
- Mesleki Alanda Kendini Geliştirmeye İstekli Olmalı, Gelişmeleri Takip Etmeli ve Yeniliklere Açık Olmalıdır
- İşiyle İlgili Profesyonel Karar Almalıdır
- Sporcu Transferlerinde Tutarlı ve Doğru Politikalar İzlemelidir
- İnsan Haklarına Saygılı Olmalı, Din, Dil, Cinsiyet, Yaş ve Benzeri Ayrım Yapmamalıdır
- Sporcular ve Diğer Çalışanlar Arasında Uyumu Korumada Tarafsız Davranmalıdır

- Toplumun Spor Yöneticisine Duyduğu Saygıyı Azaltacak Davranışlardan Kaçınmalıdır
- Yöneticilik Çabası Daima Spora ve Sporcuya Yarar Sağlama Yönünde Olmalıdır
- Toplum Önünde Herhangi Bir Tütün Maddesi ya da Alkollü İçecek Kullanmamalı, Sporcuların da Kullanmamalarını Desteklemelidir
- Küfürlü ve Argo Bir Dil Kullanmamalıdır
- Sportmen Davranışı Teşvik Etmelidir
- Yasalarca Herhangi Bir Zorunluluk Olmadıkça Bağlı Bulunduğu Kurumla (finansal, transfer politikası v.b.) ve Sporcuları ile İlgili Bilgileri (kişisel problemleri, ailevi bilgileri v.b.) Gizli Tutmalıdır
- Rekabette Dürüstlüğe Önem Vermeli, Sporun Kurallarına Saygılı Olmalıdır
- Yazılı Kurallara Olduğu Kadar Yazılı Olmayan Kurallara da (FairPlay) Sadık Kalmalıdır
- Çalışanlarını, Sporcularını ve Seyircilerini Kışkırtıcı Davranışlar Sergilemekten Kaçınmalıdır
- Eğer Varsa Şikayetlerini Müsabaka ve Yarışmalar Sırasında Görevlilere Değil Sonrasında İlgili Organizasyon ya da Kurullara Yapmalıdır
- Sporculara, Taraftarlara, Medyaya ve Kamuoyuna Karşı Daima Kontrollü ve Seviyeli Davranmalıdır. Demeçlerinde Toplumun Ahlaki Değerlerini Mutlaka Göz Önünde Bulundurmalıdır
- Diğer Yönetici ve Kulüpleri Eleştirirken Küçültücü İfadeler Kullanmamalıdır
- Başarı ya da Başarısızlığı Uygun Biçimde Sahiplenmeli, Başarısızlığa Sebep Gösterirken Gerçekçi ve Eleştiriye Açık Olmalıdır
- Basın Toplantısı ya da Toplum Önündeki Konuşmalarda Doğru Olmayan Demeç Vermemelidir
- Sporcuları ve Toplum İçin Kişiliği ve Yaşam Tarzıyla Örnek Olmalıdır

- Sporcularının Sağlık ve Güvenliklerini Kazanmanın Önünde Tutmalıdır
- Müsabakalar Esnasında Karşı Takımın Yöneticileriyle Sözlü ya da Fiziksel Olarak Çatışmamalıdır
- Çalışanlar Arasında Ayrımcılık Yapmamalıdır
- Çalışanlarını ve Sporcularını Tehlikelerden Koruma Sorumluluğunu Almalıdır
- Çalışanlarının Kişisel ve Ailevi Sorunlarına Karşı Duyarlı Olmalı Gerektiğinde Yardım Etmelidir
- Her Bir Sporcunun ve Spor Çalışanının Varlığına Saygı Duymalıdır
- Çalışanlarını Toplum Önünde Eleştirerek Aşağılamamalı, Küçük Düşürmemelidir
- Çalışanlarının ve Sporcuların Gelişimine Katkı Sağlayacak Her Türlü Alan Uzmanları ile İşbirliği İçinde Bulunmalıdır
- Sorumluluğu Altındaki Çalışanlarını Toplum ve Basın Önünde Nasıl Davranmaları Gerektiği Konusunda Bilgilendirmelidir
- Sporda Zararlı İlaç Kullanımına Karşı Önleyici Bir Tutum Sergilemelidir
- Sporun Yanı Sıra Eğitimin Önemini de Vurgulamalıdır. Çalışanları İçin Yardımlaşma ve Dayanışmaya Dayalı Bir Ortam Hazırlamalıdır
- Gerektiğinde Cezalandırmaktan Çekinmemeli Ancak Bu Konuda da Gerçekçi, Adil ve Dürüst Olmalıdır
- Yasal ve Toplumsal Kuralların Önemini, Uygulanma Amaçlarını Tüm Çalışanlarına Açıklayarak Benimsetmelidir
- Toplumsal Sorunlara Karşı da Duyarlı Olmalı, Bu Konudaki Gönüllü Kuruluşların Etkinliklerine Mutlaka Zaman Ayırmaya Çalışmalıdır
- Sorunların Çözümünde Empatik Düşünmelidir
- Çalışmalarını Doğruluk ve Dürüstlük Ekseninde Planlamalı, Amaca Ulaşmada Sabırlı Ancak Cesur Olmalıdır
- Çalışanlarına Karşı Güler Yüzlü, Önyargısız, Samimi ve Düzeyli Olmalıdır

- Örgütündeki Sorunlara Karşı Duyarlı Olmalı, Gerçekleri Sonucu Ne Olursa Olsun Korkmadan İrdeleyebilmelidir
- Yönetimin Tek Bir Kişinin Değil Bir Ekibin İşi Olduğunu Bilerek Diğer Yöneticileri ve Çalışanları Önemsemeli ve Yönetimde Bir Takım Ruhu Yaratabilmelidir
- İstihdam Anlayışını Yeterlilik Esasına Dayandırmalıdır
- Örgütünde Etik Eğitimine Önem Vermelidir
- Mesleki Etiğe Ters Düşen Çalışanları Uzaklaştırmalıdır
- İnsan Sevgisi ve Hümanizma
- Kulübünün Kaynaklarını ve Tesislerini Tutumlu Kullanmalıdır
- Yetkiyi tam kullanmalı ve sorumluluktan kaçmamalı ve imkanları asla çalışanlarından esirgememelidir
- Mesleğinde verimli olamayacağını anladığında meslekten ayrılmalıdır.
- Karşı cins çalışanlara ve sporculara karşı özellikle seviyeli olmalı bu konuda yanlış anlamalara ve dedikodulara meydan vermemelidir.
- Sporcuların cinsel obje olarak görülmelerine ve gösterilmelerine asla izin vermemelidir.
- Yarışma ya da müsabakalar sırasında hakemlerin sonrasında resmi kurulların verdikleri kararlara saygı duymalıdır.
- Sahip olduğu yeterlilikleri abartmamalıdır.
- Müsabakaların gerginleştiği anlarda soğukkanlı davranarak ortamı sakinleştirmelidir.
- Kişisel problemlerini asla işine ve personeline yansıtmamalıdır.
- Başkalarının görüş ve düşüncelerine saygı gösterebilmelidir.
- İşletmenin devamını sağlama azim ve kararında olmalıdır.
- Yasa dışı emirlere karşı direnmeli asla taviz vermemelidir.

- Sporcuya genel bir yaklaşımla bakmalı sorunu olan sporcuyu kendi sporcusu olup olmadığına bakmaksızın desteklemelidir (Yıldız, 2016).

Sporun hızla gelişerek ekonomik bir faaliyet ve pazar haline gelmesi, sporda başarının getirdiği ekonomik ve sosyal kazançlar ile profesyonelleşme gibi sebepler sporda etik dışı davranışları ortaya çıkarmıştır. Pek çok spor dalı ile birlikte özellikle futbolda; şike, rüşvet, teşvik pirimi, doping, holiganizm, şiddet ve saldırganlık gibi etik dışı davranışlara sıkça rastlanır olmuştur. Bütün bu sebepler spor yönetiminde etik değerlerin önemini gündeme taşımıştır (Yıldız, 2016).

Yöneticilerin; sporun evrensel bir fenomen olduğunu ve tüm hareketlerinin toplumca gözlendiğini, örnek alındığını bilerek hem kamu yönetiminin hem de mesleğinin gerektirdiği etik davranışları sergilemesi gerekmektedir. Spor yöneticilerinin görevi sporun toplumsal faydalarından yararlanmak adına çalışan sporcu ve kulüplerin yönetimlerini, yeni gelişmelere uyum sağlayacak özellikler de kazandırarak, etik yönetimin ilkelerini spor yönetimine uyarlayabilmektir (Yıldız, 2016).

Spor yönetiminin ve yöneticisinin etik davranış ilkelerinin sınırları aslında sporun ihtiva ettiği anlam ve evrensel boyutlarının sınırları kadardır ve bu sınır sosyal, ekonomik, etik vb. bakımlardan sürekli genişlemekte tam olarak da tanımlanamamaktadır (Yıldız, 2016).

Kitleleri kendine bağlayan bir eğlence ve insan sağlığı için önemli bir araç olan spor, artık ekonomik açıdan yüksek rakamların telaffuz edildiği bir pazar konumundadır. Bu büyük ekonomik pazar sporda profesyonelleşme ile birlikte kendince birtakım kurallar da geliştirmiştir. Aslında sağlıklı bir şekilde kontrol edilemeyen bu gelişme olumlu olduğu kadar olumsuz ve çarpık pek çok olguyu da spora dahil etmiştir. Öte yandan özellikle gündemdeki bazı sporcu ve yöneticilerin sporu, bulundukları mevkiinin ya da siyasi hareketin tanıtımı için kullanma davranışları spordaki kirlenmeyi hızlandırmıştır. Yine birtakım yönetici ve sporcuların oyun ve yarışmalarla özel hayatlarındaki olumsuz davranışlarıyla halkın karşısına çıkmaları yaşanan kirliliğin daha da büyümesine sebep olmuştur. Bütün bu yaşananların sonucu olarak spor yönetiminde etik değerler ve davranışlar özellikle son yıllarda sıkça gündeme gelir olmuştur. Aslında günümüz spor yönetiminin bu haliyle etik ilkelere ihtiyacı muhtaçlık derecesine ulaşmıştır (Yıldız, 2016).

2.1.14 Fair play 'Dürüst Oyun'

Sporun olmazsa olmazı spor etiğidir, spor ahlakıdır. Cumhuriyetimizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün ünlü; "Ben sporcunun zeki, çevik ve ahlaklısını severim" özdeyişi bu olmazsa olmazı veciz bir ifadeyle vurgulamaktadır. Sporun kendisi bizatihi ahlakla iç içedir. Sporun bizatihi kendisinin bir "ahlak" olduğunu söylememiz de pek yanlış sayılmaz. Sportif eylemlerin hemen tümümde diğer insanlarla ilişki söz konusudur. Spor ve sportif eylemler; hak, hukuk, dürüstlük, eşitlik, saygı ve sevgi, barış, hoşgörü, erdemlilik, şeref, haysiyet, disiplin, iyiyi ve güzel olanı takdir etme ve edilme, kötü davranışlardan ve kötülükten kaçınma, haz duyma, mutluluk, vb. insani kavram ve özellikleri içerir. Toplu ya da bireysel olarak yapılan spor karşılaşmaları bir rekabet ortamı yaratır. Bu ortamda karşılaşmalarda asıl amaç kazanmak olmamalı, sporun, oyunun kurallarına göre kendisini yapmak, oynamak olmalıdır. Spor ahlakı bunu gerektirir. Ülkemizde daha önce "sportmenlik, centilmenlik kavramları ile ifade dilen Fair Play (iyi, güzel, temiz doğru, dürüst oyun) tabiri bunu kasteder (Şenol, 2013).

Bu kavram spora indirgendiğinde; hakça, dürüstçe bir oyun, kurallara bağlılık, rakibe saygı, haksız avantajdan kaçınma ve rakibin haksız dezavantajlarından yararlanmaya kalkışmama; rakibi yenmekten değil, rakiple beraber olmaktan zevk almayı; takımınızın attığı gol kadar, takımınıza atılan gölün de güzelliğini takdir etmeyi ilke olarak benimsemek anlamını ifade etmektedir. Fair-play kavramı sadece hakem-sporcu ya da iki sporcuyu ilgilendiren yeni bir iletişim biçimi değildir. Fair play, spor alanlarında seyirciden masöre, sporcudan antrenöre, yöneticiden hakeme kadar kısacası spora katılan herkesi doğrudan ilgilendiren yeni bir anlayıştır. "Takımınızı destekleyebilirsiniz ama, karşı takıma hakaret etmek hakkınız yoktur" ilkesi kabul edilir (Pehlivan,2004).

Genel olarak adil ve dürüst oyun anlamına gelen fair play'de, sporcunun kurallara uygun davranmasının da ötesinde gerçek bir adalet duygusu ve eşit şartlarda rekabet etme bilinci yatmaktadır. Başka bir deyişle fair play'e aykırı davranış bir norm ihlali teşkil etmese de sporun ruhunu ve amacını zedeler. Fair play'e uygun davranış ise sporcunun kendi aleyhine bile olsa adil ve dürüst oyun isteğini ifade eden davranışlarıdır. Bu davranışlar genel olarak sporcunun rakibine, hakeme ve diğer

bütün ilgilere karşı saygılı davranması, onur kırıcı davranışlardan kaçınması, haksız avantajlardan yararlanmaması rakibinin haksız dezavantajlara maruz kalmasını kabul etmemesi gibi tutumları içermektedir. Bu davranışları teşvik etmek adına TMOK her yıl Fair Play Türkiye ödülleri vermektedir. Gerek uluslararası ve ulusal kuruluşlarca ortaya konan etik ilkelere gerekse fair playe uygun davranışlar, sporun amacının ortaya çıkmasında ve güzelleşmesinde etkili olduğundan önemlidir ve bu hususları sporla ilgili herkes bilmeli, uygulamalı ve teşvik etmelidir (Akgün, 2016).

Spora ilişkin Fair Play kuralları yazılı olsun olmasın, bu kurallara sonuna kadar uyulmalı, spora hangi düzeyde ve statüde katılınsa da kendimiz ve dışımızdakilerin onurları en üstün değer olarak kabul edilip, gerekleri de bihakkın yerine getirilmelidir. Fair Play, insan onuruna saygının bir ifadesi, "insan onurunun dokunulmazlığı" ilkesinin spordaki karşılığı olarak ortaya çıkmıştır. Fair Play spor karşılaşmalarının, yarışmalarının öncesi ve sonrası da dâhil olmak üzere tüm evrelerinde spor ahlakına (daha doğru bir ifade ile bizatihi sporun kendisine) uygun düşünce ve bu düşüncenin içselleştirilmiş biçiminin tüm davranışlarda gösterilmesini ifade eder (Şenol, 2013).

Fair Playde;

• Karşılaşmada, yarışmada, oyunda dürüstlük esastır.

• Rakibe sportmence davranılır

• Oyunun, yarışmanın ya da karşılaşmanın –önceden tespit edilmiş– kurallarına harfiyen riayet edilir. Oyunda herhangi bir hileye, aldatmacaya başvurulmaz.

• Rakibe saygı duyulur, rakip düşman değil, karşılaşma ya da yarışma da savaş değildir. Rakibin onurunu zedeleyecek her tür davranış biçiminden kaçınılır. Rakip, oyunun, karşılaşmanın doğal bir parçası olarak görülür.

• Rakibe psikolojik ya da fiziksel zarar verecek harekette bulunulmaz, haksız avantajdan kaçınılır, rakibin dezavantajı durumundan yararlanılmaz.

• Rakibe ya da oyunun parçası olan (karşılaşmayı yönetenler, görevliler vd.) ya da oyunda olmamakla birlikte oyunla ilişkisi olan (seyirci, yönetici, basın görevlileri

vd.) tüm diğer kişilere karşı onur kırıcı davranışa ve şiddete başvurulamayacağı gibi bunlara karşı sportmence davranış için her türlü çaba gösterilir.

• Karşılaşma ya da yarışma kazanılınca bu rakibi aşağılamak için kullanılamaz, kaybedince rakibe saygı göstermekten kaçınılmaz.

• Karşılaşmaya katılan herkesin, karşılaşma öncesinde, karşılaşma sırasında ve sonrasında karşılaşmayı yönetenlerin verdikleri kararlara saygılı davranmaları esastır.

Türkiye Futbol Federasyonu da bir Fair Play Talimatı hazırlamış ve yürürlüğe sokmuştur. Bu talimatta yukarıda açıklamaya çalıştığımız ana ilkeler esas alınarak futbol karşılaşmalarında uyulması gereken Fair Play esasları belirtilmiştir. Ayrıca, Türkiye Milli Olimpiyat Fair Play Konseyi Fair Play çalışmalarını yürütmekte ve her yıl Fair Play Ödül alacakları tespit etmektedir (Şenol, 2013).

Özellikle futbol karşılaşmalarında tribünleri dolduran seyirci grupları insanlıkla bağdaşmayan türde gösteriler sergilemekte ve birçok insanın ölümüne ve yaralanmasına neden olmaktadırlar. Bu gruplar rakip imajını göstermektedir. Spor alanlarında meydana gelen bu şiddet olaylarını mevcut emniyet tedbirleriyle önlemek mümkün olamamaktadır. Bu sorunun çözümünde en etkili yol ise, fair-play kavramını toplumda yerleştirmek ve bu yönde eğitim çalışmaları yapmak; her fırsatta bu kavramı sporcu, yönetici, hakem ve seyirci bilincinde taze tutmaktır. Fair-play kavramını sporcu açısından değerlendirecek olursak; sporcunun, rakibi ile eşit şartlarda bulunması için samimi bir arzu duyması, rakibinin kötü durumundan istifade etmeyi reddetmesi, yazılı kurallar dahilinde rakibine belirli avantajlar sağlaması, bu kurallardan tek taraflı olarak yararlanmaya kalkışmaması demektir. Sporcu aynı zamanda kendi yarar ve yargısına uygun olmasa bile, hakemlerin doğru karar almalarına yardım etmelidir. Sporcu galibiyet ve ödülü ikinci planda görerek, azimli ve istikrarlı şekilde sadece yazılı kurallara değil, yazılı olmayan kurallara da uyması beklenmelidir. Takımı oluşturan sporcular, sadece kendilerine değil, aynı zamanda takımın bütün üyelerine karşı da sorumludur. Bu nedenle, her sporcu takımında bulunan diğer sporcu arkadaşlarına destek olmalı, onlara cesaret vermeli ve onlar üzerinde yararlı bir etkisi olmalıdır. Takımda bulunan bütün sporcular birbirlerini ölçüp değerlendirmeli ve birbirlerine karşı hakem durumunda olmalıdır.

Bu açıdan takım kaptanları özellikle fair-play konusunda çok yetenekli, inançlı, istekli ve becerikli sporcular arasından seçilmelidir (Pehlivan, 2004).

Fair Play'e uygun davranışların ne olduğunu somutlaştırmak ve teşvik etmek adına TMOK Türkiye Fair Play Ödülleri önem taşımaktadır. 2014 yılında Veli Kavlak isimli futbolcu, bir müsabakada rakibin kendisine yaptığı faullü hareketinden sonra hakemin ihraç kararını değiştirmek için çaba gösterdiğinden ödül almıştır. Yine aynı sene bir müsabakada Semih Kaya isimli futbolcu, hakemin yanlış görmesi sonucu kendi takımı lehine verdiği kararda; topun kendisinden çıktığını ifade edip hakeme kararı takımı aleyhine olarak düzelttirmiş olduğundan ödüle layık görülmüştür. Bir başka olayda 2011 yılında Turgay Bahadır adlı futbolcu, bir müsabakada gol atarken kurallara aykırı olarak elini kullanmış, hakem bunu göremeyip golü verince elini kullandığını itiraf etmiş ve golü iptal ettirmiş olduğundan kendisine ödül verilmiştir. Bu örneklerde görüldüğü gibi fair play, sporcunun adil ve dürüst oyunu benimsemesi, rakibine saygı duyması ve haksız avantajlardan kaçınması gibi değerleri içeren; sporu güzelleştiren ve sporun amacına hizmet eden bir davranış şeklidir (Akgün, 2016).

Son yıllarda daha fazla yaşanan şiddet, saldırganlık, şike ve teşvik primi, bahis oyunları skandalları gibi konular göstermektedir ki, bu alanın (spor ve ahlakın) daha iyi anlaşılmasına, anlatılmasına ihtiyaç vardır. İster amatörlükte isterse profesyonellikte olsun başarı ihtiyacı, Fair Play kurallarına uygun davranmayı gerektirir. Fair Play, zor şartlar altında dahi kurallara riayet etme ve dürüstlük davranışlarıyla kendini gösterir. Günümüzde spor dalları içerisinde en çok ilgiyi gören futbolda ne yazık ki Fair Play uygun olan az sayıda davranış, uygun olmayan ise çok sayıda davranış gözlemlenmektedir (Şenol, 2013).

Sporun serbest zaman faaliyeti olmaktan öte meslek olarak yapılması ve profesyonellik, ülkelerin ve kulüplerin başarı ihtiyacı sporun, spor ahlakının sorunlarını da arttırmaktadır. Yalnızca başarı ve ödüllere odaklanmış bir spor ortamında Fair Playe ters düşen birçok olay ne yazık ki normal kabul edilmektedir. Bu durum son derece üzüntü vericidir. İster amatör ve isterse profesyonel olsun her türlü spor ortamında, sporcu, yönetici ve seyirciler spor ahlakını, dolayısıyla sporu ayaklar altına almamalı, toplumsal değerleri çiğnememelidirler (Şenol, 2013).

Spor gibi çok boyutlu, çok yönlü ve çok disiplinli bir alanda ahlaka ve Fair Playe aykırı davranışlar da çok yönlü çözüme ihtiyaç duyar. Burada sorumluluk yalnızca sporcuda değildir. Fair Play yalnız sporcuyu ilgilendirmez. Sporcularla birlikte, teknik adamlar, antrenörler, spor yöneticileri, seyirci ve taraftarlar, medya kuruluşları, öğretmenler, aileler, devlet kurumları, sivil toplum örgütleri ve spor bilimiyle uğraşan bilim adamları da spor ahlakının korunmasında sorumluluk almalıdır. Fair Play sporcunun ve tüm spor camiasının yaşam tarzı, davranışı haline gelmelidir (Şenol, 2013). Felsefi olarak fair-play kavramına uygun davranışlarda bulunma düşüncesinin kabul edilmesi, programlar ve uygulamaların bu felsefi düşüncenin üzerine oturtulması, sorunun çözümünde kolaylıklar sağlayacaktır (Pehlivan, 2004).

2.2 İlgili Araştırmalar

Duğan (2006), spor yöneticilerinin etik kod analizi ile ilgili ölçek geliştirme çalışmasında ortaya çıkardığı etik kodların (düşünce özgürlüğü, adam kayırma, ayrımcılık, etik karar verme, fiziksel ve sözlü saldırılar, fair play ve sportmenlik, para ve spor, topluma örnek olma, doping, ırk ve din ayrımcılığı, cinsiyet ayrımcılığı, medya ile ilişkiler) anlamlı ve kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ölçek maddelerini oluşturan spor yöneticilerinin karşılaşabilecekleri etik durumlar 17 ana başlık altında toplanmıştır. Oluşturulan alt ölçekler ve içerdiği maddeler, bu çalışmada kullanılan senaryolar ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda 17 alt boyuttan 12 tanesinin (düşünce özgürlüğü, adam kayırma, ayrımcılık, etik karar verme, fiziksel ve sözlü saldırılar, fair-play ve sportmenlik, para ve spor, topluma örnek olma, doping, ırk ve din ayrımcılığı, cinsiyet ayrımcılığı ve medya ile ilişkiler) anlamlı (alpha≥.50) ve kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Sağır (2006), Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma' adlı çalışmasında karar verme durumları şu şekilde incelenmiştir: 1. Belirlilik durumunda 2. Risk durumunda 3. Belirsizlik durumunda 4. Tam belirsizlik durumunda. Karar verme sürecini etkileyen faktörler; karar verici veya karar vericiler, kararın önemi, çevresel koşullar, zaman faktörü,

seçenekler, kısıtlar ve sonuçlar olmak üzere yedi bölümde ele alınmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin karar verirken en önemli dayanağı; tecrübe, beklentiler, sezgi, çevre seçeneklerinden, %64.7 ile tecrübe olduğu gözlenmiştir. Karar verirken davranış şekilleri:

*Yüksek getiri elde etmek için büyük kayıpları göze alırım

* Az getiriyle yetinirim, büyük kayıpları göze almam

* Makul bir getiri elde etmek için gerekli miktarda riski göze alırım

*En az kayıp ile en yüksek getiriyi elde etmeye çalışırım. Seçeneklerinden * Makul bir getiri elde etmek için gerekli miktarda riski göze alırım en çok tercih edilendir.

"Önem derecesi yükseldikçe geniş bilgiye ihtiyaç duyarım." İfadesiyle; kararın öneminin karar verme sürecini etkilediği belirtilmiştir (Sağır, 2006).

Demir (2007),'in 'Resmi ve özel ortaöğretim kurumu yöneticilerinin karar verme süreçlerinin etik değerler ve ilkeler açısından değerlendirilmesi' adlı çalışmasının ana problemi; okul yöneticilerinin benimsedikleri karar verme stratejileri ve bu stratejilerin geliştirilmiş olan etik ilkelere uygunluklarının belirlenmesidir. Bu amaçla, İstanbul ilindeki resmî ve özel okullarda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlere Etik İlkeler Listesi Anketi ile Karar Stratejileri Ölçeği uygulanmıştır. Ölçülecek karar verme tiplerini belirlemek için esas alınan boyutlar:

1. Seçenekleri incelerken sistematik ve ayrıntılı inceleme yapma ya da birdenbire karar verme.

2. Karar verirken kendi isteklerine ya da başkalarının önerilerine öncelik verme.

3. Bir karar verdikten sonra değiştirmeme ya da kararı sık sık değiştirme.

Boyutlara göre belirlenen karar biçimleri: sezgisel, bağımlı, mantıklı, aceleci, kararsızdır. Uygulanan anket sonuçları, yöneticilerin kendilerini etik ilkelere tam uygun davrandıkları yönünde değerlendirdiklerini, buna karşılık öğretmenlerin bazı konularda yöneticilerinin etik ilkelere uygunluk konusunda yetersiz olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Bu sonucun, yönetici ve öğretmenlerin görev farklılıklarından, öğretmenlerin aldıkları eğitimden ve edindikleri meslek birikiminden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Melzer ve diğ. (2010)'nin 'Ahlaki ve Etik Karar Verme: Sporda Dopingin Önlenmesi İçin Bir Şans mı?' adlı derleme çalışmasında dopingi önlemek için etik karar verme eğitiminin tek etkili olmadığı diğer güçlü faktörün sporcuların çevresi, antrenörler ve takım arkadaşları tarafından uygulanan baskı olduğu ve bu nedenle, çevresel faktörleri de değiştirmek için tüm paydaşları bu tür etik eğitimlere dahil etmenin faydalı olabileceği sonucu çıkarılmıştır.

Eskicioğlu (2010)'nun 'Antrenör ve Sporcu Gözüyle Spor Yöneticilerinin Kararlarında Etik İlkelere Bağlılıklarının İncelenmesi' adlı çalışmasında örneklem olarak alınan, Beko basketbol ligi spor kulüpleri yöneticilerinin kararlarında etik ilkelere bağlılıklarının ve etik dışı davranışlara karşı tutumlarının incelenmesi amacıyla 16 takımın antrenörleri ve takım kaptanları olamak üzere 32 kişi ile görüşülmüş bu doğrultuda basketbol branşı yöneticilerinin kararlarında, üzerinde durduğu ve göz ardı ettiği ilkelerde belirgin halde göz önüne koyulmuştur.

Lincoln (2011) etik karar verme sürecini ve bu sürece ahlaki farkındalığın, ahlaki yargının, ahlaki niyetin etkisini anlamayı amaçladığı iki aşamalı çalışmasında; 168'i kadın 812 öğrenci anketin ilk aşamasında bireysel ahlaki karar verme yaklaşımları ikinci aşamada oluşturulan beş senaryoya 7'li likert tipi ölçeği kullanılarak yanıt vermiş ve etik karara belirtilen unsurların etkileri ölçülmüştür. Araştırma sonucunda ahlaki farkındalık, yargı veya niyet açısından önemli cinsiyet farklılıklarının ortaya çıkmadığı, karardan kimlerin etkileneceği, yakınlık derecesi ve nasıl etkileneceklerinin? Düşünülmesinin etkisi olduğu görülmektedir.

Dinçer (2013)' in Spor yöneticilerinin karar verme stilleri ile problem çözme becerileri üzerine yapmış olduğu çalışmasında; yer verilen bütün sınıflandırmalar göz önüne alındığında, aslında hepsinin benzer karar verme stillerini açıkladıkları belirtilmiştir.

215 spor yöneticisine Problem Çözme Envanteri ve Melbourne Karar Verme Ölçeğinin uygulandığı araştırmada; Yöneticilik kariyerinin ilk yıllarında spor yöneticilerinin daha çok kaçıngan karar verme stilini kullandıkları, eğitim seviyesi daha düşük olan yöneticilerin kaçıngan karar verme stilline daha yatkın oldukları, ayrıca spor yöneticilerinin çoğunlukla dikkatli karar verme stilini tercih ettikleri gözlenmiştir (Dinçer, 2013).

Vural (2013)' ın Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin düşünme ve karar verme stillerinin incelendiği çalışmasında; Spor yöneticilerinin genel olarak, karar verme aşamasında kendilerine güvendiklerini; karar vermeden önce gerekli ön araştırmaları yaparak, alternatifleri dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yaptıklarını; kararları başkalarına bırakma ve sorumluluğu bir başkasına devretme eğilimi göstermediklerini; verecekleri kararları erteleme ve karşılaştıkları problemli durumlarda kendilerini zaman baskısı altında hissedip aceleci kararlar verme eğiliminde olmadıkları saptanmıştır. Karar vermede öz saygı ve karar verme ölçeği tüm alt boyutlarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, sporla ilgilenme ve yöneticilik statüsü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği, kıdem değişkenine göre gösterdiği belirtilmiştir (Vural, 2013).

Yıldız (2016)' ın spor yöneticilerinin etik davranışları adlı çalışmasında; Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatındaki üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile memurların etik davranış gösterebilme düzeylerinin belirli demografik değişkenlere bağlı olarak, Kişisel Ahlaki Değerler, Örgütsel Davranış İlkeleri ile Kurumsal ve Toplumsal Değerler olmak üzere 3 boyutta incelenmiştir. Spor etiği içerisinde spor yöneticilerinin ve sporcuların dikkat etmesi gereken bazı ilkeler; eşitlik, süreklilik, yaygınlık ve mükemmellik ilkesi olarak belirtilmiştir. Cinsiyet, yaş ve yurt dışı görev değişkenlerinin; Kişisel Ahlaki Değerler, Örgütsel Davranış İlkeleri ile Kurumsal ve Toplumsal Değerler boyutlarının hiçbirinde spor yöneticilerinin etik davranış algıları üzerinde etkili değilken kurumsal statü değişkeninin; çalışmanın her boyutunda spor yöneticilerinin etik davranışları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Agnew ve diğ. (2017)'nin elit düzey sporda dürüstlük, etik ve esenlik üzerine yaptığı çalışmada belirlenen kriterlere göre 23 makale tümevarımlı tematik sentez yaklaşımı ile analiz edilmiş sonuçta; sportmenlik ve etik, skandal ve esenlik olmak üzere üç tema ortaya çıkmış ve etik, dürüstlük, spor kişiliği ve esenliğin elit sporda birbiriyle ilişkili kavramlar olduğu belirlenmiştir.

Filiz (2019)' in spor tesislerinde çalışan yöneticilerin karar verme stillerini bazı değişkenlere göre incelediği çalışmada; tesis işletme amirleri ve amir yardımcılarının cinsiyet, yaş, görev türü, görev süresi, tesisin sınıfı ve eğitim seviyesi değişkenlerine

göre karar verme stilleri ölçülmüştür. Tesis yöneticilerinin demografik bilgilerini tespit etmek için kişisel bilgi formu, karar verme stillerini incelemek amacıyla Melbourne Karar Verme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin 1. Parametresi Özsaygı, kendine güveni değerlendirirken, diğer dört parametre: 2.Dikkatli, 3.Kaçıngan, 4.Erteleyici, 5.Panik karar verme stillerini ifade eder. Tesis amir ve amir yardımcılarının, karar vermede özsaygıları ile görev süresi, tesis sınıfı ve eğitim seviyesi değişkenleri arasında; karar verme stilleri alt boyutları ile görev türü, görev süresi, tesis sınıfı ve eğitim seviyesi arasında istatiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin karar verme esnasında özsaygı düzeylerinin görev süresinin azlığına, spor alanlarının az olduğu tesis sınıflarına ve eğitim seviyelerinin düşüklüğü durumlarında daha az olduğu gözlenmiştir. Kaçıngan, erteleyici ve panik karar verme parametrelerinin amir olma durumunda, görev süresinin çokluğuna, spor alanlarının daha fazla olduğu tesis sınıflarına ve eğitim seviyelerini artması durumlarında azaldığı tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça dikkatli karar verme düzeyinin arttığı gözlenmiştir.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örneklemi, araştırmada kullanılan veri toplama yöntem ve araçları ile verilerin analiz edilmesi süreçleri hakkında açıklamalara yer verilmiştir.

3.1 Araştırma Modeli

Araştırmanın problemi, sosyal olguları bağlı oldukları çerçeve içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşım olan nitel araştırma yaklaşımı ile ele alınmıştır. Nitel araştırmalarda, araştırmanın konusunu oluşturan olgu veya olay, içinde bulunduğu doğal ortamda incelenmektedir. Sosyal olgular bağlı bulundukları ortama göre biçimlendikleri için, araştırma sonuçları da ancak bu ortam içerisinde anlam kazanır. Her olay kendi ortamı içerisinde en iyi biçimde anlaşılabileceğinden, bu ortam içerisinde değerlendirilmeli ve yorumlar, bulguların elde edildiği ortamdan bağımsız olarak yapılmalıdır (Yıldırım, Şimşek, 2005). Nitel araştırma varsayımlarla, bireyler veya grupların bir sosyal ya da insan sorununa atfettikleri anlamlara değinen ve araştırma problemlerinin incelenmesini içeren yorumlayıcı, kuramsal çerçevelerin kullanımı ile başlar. Problemi araştırmak için nitel araştırmacılar; çalışmadaki insan ve yerlere duyarlı olan doğal ortamdaki veri koleksiyonlarını ve hem tümevarım hem de tümdengelim ile örüntü ve temalar kuran veri analizlerini içeren nitel bir yaklaşım kullanırlar. Sonuç olarak yazılan bir rapor veya sunum; katılımcıların seslerini, derin düşünceleri, problemin kompleks bir açıklama ve yorumlamasını ve literatüre katkısını veya değişim çağrısını içerir (Creswell, 2016).

Araştırmada, ‘anlamak ve anlamlandırmak’ odaklı olan yorumlayıcı yaklaşım (fenomenoloji) kullanılmıştır. Sosyal olaylar, olgular oldukları, yaşandıkları haliyle incelenmeli ve anlaşılmaya çalışılmalıdır. Bu yaklaşımın temelinde insan davranışını anlamak için onu yorumlamak ve aynı zamanda yorumların doğal olarak öznellik

taşıyacağı gerçeğini kabul etmek yatmaktadır. Yorumlayıcı yaklaşım, katılımcıların sosyal olguya yönlendirdikleri odaklanmayı tercih eder. Araştırmacı böylece 'ne, niçin oluyor' sorusuna cevap bulmaya çalışır. Fenomenoloji yaklaşımının bir diğer özelliği de izah yaparken araştırma bağlamını (olgunun gerçekleştiği ortamı, çevreyi) dikkate almasıdır. Bu nedenle az sayıda katılımcıdan oluşan örnek bir kütle ile ilgilenir. Bu niteliğiyle; kapsam genellemesi yerine içerik genellemesini önceler (Coşkun ve diğ, 2017).

Araştırma Grubu (Evren ve Örneklem); Araştırmada verilerin toplanması için görüşme yöntemi kullanılmıştır. Covid 19 Salgın sınırlılığı ile kolayda örnekleme yöntemi ve araştırmada katılımcıların seçimi için "amaçlı örnekleme" yöntemlerinden "maksimum çeşitlilik" yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında kullanılır. (Yıldırım, Şimşek, 2005). Maksimum çeşitlilik yöntemi, örneklemin problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik farklı durumlardan oluşturulmasıdır (Büyüköztürk, 2012). Bu amaçla dördü spor yöneticiliği lisans mezunu, toplam oniki (12) spor yöneticisine ulaşılmıştır. Katılımcı bilgileri tablo 3.1' de yer almaktadır.

Tablo 3. 1: Katılımcı Profili.

Katılımcı	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Aktif Yönetici mi?	Deneyim	Spor Yöneticiliği Deneyimi
K1	Erkek	Lisans (S.Y.)	B. E. Öğr.	2 yıl	2 yıl (antrenör)
K2	Kadın	Lisans (S.Y.)	Antrenör		3 yıl (antrenör)
K3	Erkek	Lisans (S.Y.)	Antrenör		4 yıl (antrenör)
K4	Kadın	Lisans (S.Y.)	B. E. Öğr.	3 yıl	
K5	Erkek	Lisans (İşletme)	Spor Salonu Y.	8 yıl (L.C.W.)	2 yıl (şube müdürü)
K6	Erkek	Lisans (Sistem müh.)	Spor Salonu Y.	11+3 yıl (Decathlon)	2 yıl (şube müdürü)
K7	Erkek	Lise	S. Kulübü Y.		10 yıl (yönetim kurulu üyesi)
K8	Erkek	Lise	S. Kulübü Y.	15 yıl (antrenörlük)	20 yıl (başkan)
K9	Erkek	Lisans (B.E. Öğr.)	GSB Y.	3 yıl (antrenörlük)	5 yıl (ilçe müdürü)
K10	Erkek	Lisans (B.E. Öğr.)	GSBY.	20 yıl (B. E. Öğr)	5 yıl (ilçe müdürü)
K11	Kadın	Lisans (Kamu Yön.)	Fed. Y.	7 yıl (fed. idari işler)	4 yıl (şube direktörü)
K12	Erkek	Lise	Fed. Y.	20 yıl	4 yıl (yönetim kurulu üyesi)

Katılımcı profili incelendiğinde 3'ünün kadın, 9'unun lisans (4'ünün spor yöneticiliği bölümü) mezunu olduğu görülmektedir. 2'sinin aktif yönetici olmadığı, 3'ünün beden eğitimi öğretmenliği, 3'ünün farklı sektörlerde yöneticilik deneyimi olduğu görülmektedir. Spor yöneticiliği deneyimine en fazla sahip olanların ise spor kulübü yöneticileri oldukları görülmektedir.

3.2 Veri Toplama Yöntemi

Araştırma gurubunun 7'siyle Online Uzaktan görüşmeler gerçekleştirilmiş, 5'iyle de yüzyüze görüşme yapılmıştır. Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için etik ilkeler ve etik karar verme süreci ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür ve geniş kapsama sahip olduğu belirlenen Aydın (2017) *Yönetimde Uyulması Beklenen*

Etik İlkeler dikkate alınarak, alanında uzman 3 akademisyenin görüşüyle; araştırmacı tarafından 19 senaryodan oluşan görüşme formu geliştirilmiştir.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu görüşme biçiminde araştırmacı kaba hatlarıyla bir yol haritasına sahiptir ancak katılımcının ilgi ve bilgisine göre bu genel çerçeve içerisinde farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışır. Bazı soruların sorulmasının uygun olmadığı ya da anlamsız olduğu anlaşılırsa o sorular değiştirilir ya da çıkartılır (Coşkun ve diğ, 2017).

"Yarı yapılandırılmış görüşmede amaçlanan görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılığı belirlemek ve buna göre karşılaştırmalar yapmaktır. Bu teknikle, görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru hazırlanır. Kendileri ile görüşülen tüm katılımcılara aynı sorular yöneltilir. Katılımcı ile yapılan görüşme sırasında katılımcının görüşme sorularını istediği gidi yanıtlamasına izin veren görüşme şeklidir" (Eskicioğlu, 2010 s.63).

Çalışma sırasında katılımcılardan görüşme için randevu ve görüşme esnasında ses kaydı yapabilmek için izin alınmıştır. Araştırma boyunca gönüllülük esas alınmıştır. Görüşmeler için katılımcının tercih ettiği ortamlar (fiziksel olarak ya da internet ortamında yüz yüze) kullanılmıştır. Araştırmada uygulama süresince görüşme kayıtları araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Konuşmalar telefon ile dijital olarak kayıt edilmiştir.

3.3 Verilerin Analizi

Araştırmada veriler betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak çözümlenmiştir. Betimsel analiz yaklaşımına göre; elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış olarak okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde

edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden- sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır. Ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve ileriye yönelik tahminlerde bulunulmasıda, araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasında yer alabilir (Yıldırım, Şimşek, 2005).

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler daha önce belirlenen ilkelere göre özetlenerek; literatürde güncel ve kapsamlı, belirlenen ilkelere uyumlu olduğu görülen (JIE, (2002) Etik karar verme sürecinin aşamaları) karar süreçlerine göre, içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Veriler; ilk olarak etik karar verme sürecinin aşamalarına katılım ikinci olarak alınan kararlarda etik ilkeleri göz önünde bulundurma, son olarak karar süreçlerine katılımın kararın etik ilkeleri göz önünde bulundurarak verilmesine etkisi ve kararı gerekçelendirme, 'ama'ları değerlendirme olmak üzere üç aşamalı incelenmiştir. Verilerin gerektirdiği bütünlüğü korumak adına bir arada değerlendirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde görüşme formunda yer alan senaryolara verilen yanıtların değerlendirilmesi için katılımcılara harf ve numara verilerek düzenlenmiştir (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12).

3.4 Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada geçerlik çalışması için;

- Araştırma bulguları, verilerin elde edildiği ortam dikkate alınarak ve bu ortama bağlı kalınarak tanımlanmıştır.
- Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olmasına dikkat edilmiştir. Ortaya çıkan bulguların anlamlı bir bütün oluşturmasına dikkat edilmiştir.
- Elde edilen veriler daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve ve kuramlara uyumludur. Bu kavramsal çerçeve veri toplamada rehber olmuştur.
- Açık olmayan olgular ve olaylar belirlenmiştir. Görüşme senaryolarının hazırlanmasından sonra yönetici adaylarıyla görüşülerek soruların anlaşılırlığı denenmiştir. Çıkan sonuçlar değerlendirilmiş ve senaryolara son hali verilmiştir.

- Bulguların elde edilmesinde dijital kayıt ile birlikte, araştırmacı tarafından kısa notlar tutularak kaydedilmiştir.
- Katılımcıların hemen hepsi araştırmada yararlanılan senaryoların gerçeği yansıttığını, 'Bu durumla karşılaştık, Bu durumla sık sık karşılaşıyoruz, Daha önce başımıza geldi, Biz bu durumu yaşadık, Bunlar senaryo değil gerçekler' sözleriyle ifade etmişlerdir.

Araştırmada güvenirlik çalışması için;

- Araştırmada güvenirliliğin sağlanması için araştırmacı, araştırmanın yöntemini ve aşamalarını açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlamıştır.
- Veri toplama yöntemini (yüz yüze görüşme), analiz etme (bilgisayarda düz yazı haline getirme, kodlama, temaların bulunması), yorumlama ve sonuçlara ulaşma konusunda neler yapıldığı açık bir şekilde anlatılmıştır.
- Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacı ile nitel araştırma yöntemi ile çalışma yapmış alanında uzman üç araştırmacının görüşü alınmıştır.
- Araştırmanın ham verileri başkaları tarafından incelenecek biçimde saklanmıştır.

3.5 Araştırmacının Rolü

Katılımcılardan randevu alınmış, görüşme süresi katılımcıya bırakılarak araştırmacı tarafından görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Alan ile ilgili bilgi açısından, araştırmacının 'Türkiye'de Spor Yönetimi Alanında Yapılan Akademik Çalışmaların Analizi' isimli nitel araştırma yöntemini kullandığı çalışması bulunmaktadır.

BÖLÜM 4. BULGULAR ve TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular, problemin çözümünde temel alınan yönetimde etik ilkeler ve etik karar verme süreçlerine göre sistematize edilerek verilmiştir.

4.1 Sorumluluk İlkesi

K1 katılımcımız, sorumluluk ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; 'Teklifi kabul ederim. Bir günlük çalışacak personel temin ederim, gerekli önlemleri alırım. Kurumun maddi kazancı için bu etkinliği yaparım. O kazancı kurumun yararına kullanacağım çünkü.' Katılımcı, sorumluluk ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; etik karar verme sürecinin ilk ve son aşamalarını gözardı etmiş, sonuçları değerlendirmemiştir. Maddi kazancı amaç olarak tanımladığından ve sonuçları düşünmediğinden kararın doğruluğunu da sorgulamamıştır.

K2: 'Teklifi kabul etmezdim. O riske girmezdim personelim az olduğu için, organizasyonun altından kalkamayabilirim.' Katılımcı Durup düşünmediği için karara yönelik seçeneklerde geliştirmemiştir. Teklifi kararının sonuçlarının olumsuz olduğunu düşündüğü için reddetmiş ve kararı verirken (personelin yetersizliği) gerçekleri belirlemek etkili olmuştur.

K3 katılımcımız, sorumluluk ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; Düşünüp, amaçları (reklam getirisi) ve gerçekleri (ihtiyacım olan araç gereç ve personel) belirlemiş bu doğrultuda seçenekler (ön sözleşme ya da ön ödeme talep ederim) geliştirmiştir. Kararı verirken güvenliğin önemli olduğunu belirtmiş, karardan sonra yapılacak ödemeler için erteleme yapabileceği şekilde eksiklerini gidereceğini belirterek kararın sonuçlarını da göz önünde bulundurmuştur. Kuruma fayda sağlayacağı için teklifi kabul etmiştir.

Katılımcı K4, amaçlara yönelik bir ifade kullanmamış, belirlediği gerçeklere ve alabileceği sonuçlara (Teklifi kabul ederdim ancak organizasyonda bulunanların yaş grubuna dikkat ederdim. Büyük tehlike yaratmayacaksa çocuk yaştaki grupsa bu mevcut personelle yapılabilecek bir etkinliktir AMA; Genç yaştakiler şiddet ya da tartışma yaratabileceği için daha fazla güvenliğe ihtiyacım olur, kabul etmezdim.) dayandırarak vermiştir.

K5, sorumluluk ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; Öncelikle teklifi içeriğiyle değerlendireceğini, kurumun kaynaklarının yeterliliğini, teklif verenin marka imajının, algısının kurumla uyup uymadığı, karı ve güvenlik gereksinimi gibi gerçekleri belirleyeceğini belirtmiştir. (Sakin bir etkinlik yapılacaksa bunu kabul eder kullanırım AMA risk potansiyeli yüksek, bir sorun çıkma ihtimali varsa reddederim.) Kararının, olumlu ya da olumsuz olduğunda alacağı sonuçları düşündüğünü şöyle ifade etmiştir: 'Kurum içinde bir sorun yaşanırsa mesuliyeti bizde o yüzden risk analizine göre ve birazda işin marka boyutuna göre değerlendirip karar veririz.'

K6; Kuruma yararını (gelen gelirle personelde alınabilir, kurum ihtiyaçları da karşılanabilir) amaç olarak tanımladığından teklifi kabul edeceğini belirtmiştir. (AMA) Gerçekleri belirleyip, (Birinci önceliğimiz insan sağlığı çünkü kontrol edemeyeceğimiz bir kalabalık vardır, güvenlikle ilgili başka bir sıkıntıda olabilir temelde insan faktörünü göze alarak düşünüyorum ondan sonra maddi getiri.) karar sonucunda güvenlik zafiyeti olabileceğini düşünmüş, kararını değiştirmiştir. Kararın sonuçlarını göz önünde bulundurarak etik ilkeler filtresinden geçirdiği 'Birileri zarar görerek kazanç sağlayacaksak o para gelmesin' ifadesinde görülmektedir.

K7; amaçladığı maddi yararı (bütçeye katkı sağlayacağından) kararın sonuçlarında elde edeceğini düşünerek gerçekleri (Bizim kurumumuza uygun mu? Kuruma ne kadar yararı olacak? Nasıl bir proje?) belirlemiş, seçenekler geliştirmemiş, kararı gözden geçirmemiş ve değiştirmemiştir.

K8; Düşünüp (olumlu karşılarım) teklifin kurum yararına (Kulübümüzün menfaatine olan bir şey çünkü hem reklam yönünden hem marka yönünden yarar sağlar.) olduğunu belirtmiş, gerçekleri belirlememiş dolayısıyla seçenek geliştirmemiştir.

K9, durumla karşılaştığında; Amacı (Bizim için önemli olan gençlerin ücretsiz bir şekilde hizmet alabilmesi.) tanımlamış, gerçekleri (Gençlik hizmetleri genel müdürlüğü ilgili genelgesi ve emrine binaen bizim gençlik merkezlerimiz kiralanamaz ve kesinlikle bir ücret talep edilemez.) belirleyerek hizmeti ücretsiz verme seçeneğini geliştirmiştir. Yasalara uygun olmadığı için teklifi reddettiğinden sonuçları göz önünde bulundurmamıştır.

AMA; Katılımcımız: '*özel bir kurumda yöneticilik yapıyor olsaydım; Tabi ki kurumun çıkarları için kabul ederdim. Özel kurumlarda bütçe sıkıntıları oluyor o çarkı döndürmek için böyle fırsatlarda kaçırılmaz. Bir sürü gider var sonuçta. Gerekirse ben daha çok çalışırım. Sonuçta oradan ekmek yiyoruz. Müdürlük emir vermek değil sadece, gerekirse elimizi taşın altına koyarız. Böyle fırsatlar kaçırılmaz sonrası içinde reklam getirisi olur.'* İfadelerini kullanmıştır; Amaçladığı kurum çıkarları, belirlediği gerçek: 'personel yetersizliğini' gidermek için geliştirdiği seçenek; daha çok çalışmak, kararın sonucunda da beklediği reklam getirisini (maddi yararlar) elde edeceğini düşündüğünden kararı olumlu olmuştur.

K10; Belirlediği gerçeklik (Organizasyonun üstesinden geleceğimi bilerek) ile kararın sonucunun (geliriyle de personel ya da malzeme alırdım) olumlu beklentisiyle kurum menfaatini (kurumun yararına olacak bir iş) amaçlayarak karar (kabul ederdim) vermiş, kararı gözden geçirmemiştir.

K11; karşılaştığı durumu değerlendirmenin ardından amacı (Bizim kendi yarışmalarımızda standardımız var ve biz federasyon olarak bunu sağlamak zorundayız. Buraya insanlar gelecek mutlu bir şekilde en iyi hizmeti alarak gidecek amacımız bu.) tanımlamış, gerçekleri (biz oturuyoruz önce kendi ekibimizle ve güvenlik amirimle; biz kaç kapı açacağız? Kaç kişi gelecek? Tribünler ne kadar dolacak? Katılımcı sayısı kaç? Bunların planlamasını yapıyoruz) belirlemiştir. Seçenek geliştirmiş (Bu noktada ya kendi güvenlik şirketleri varsa onlardan personel getirebilir ya da bir hizmet almıyorlarsa ben kendi güvenlik firmama yönlendiriyorum.) sonuçları göz önünde bulundurarak (Güvenlik noktası da en hassas konulardan biri. Burada güvenliğin sağlanması tesis içinde herhangi bir insana bir zarar gelirse hem organizasyonu yapan firma veya kuruluş hem biz sorumlu oluyoruz.) duruma bağlı (Kiralama talep prosedüründe zaten ihtiyaçları ve koşulları:

sağlık, güvenlik, temizlik gibi belirliyoruz. Buraya insanlar gelecek mutlu bir şekilde en iyi hizmeti alarak gidecek amacımız bu. Bunun içinde sözleşme aşamasında kriterlerimizi belirtiyoruz,

(AMA) yoksa asla kabul etmiyoruz.) karar vermiştir.

K12; durumu değerlendirerek amacı (kurum için faydası olacaksa, uğraştığımız spor dalı için faydalı olacaksa) tanımlamış ve belirlediği gerçeklik 'personel eksiliğini' geliştirdiği seçenek 'mevcut personelden özverili çalışmasını rica ederek, gerekirse daha çok çalışarak' giderebileceğini düşünmüş, kararın sonuçlarını göz önünde bulundurmadan olumlu (Kuruma yararı olacağı için kabul ederdim.) yanıt vermiştir.

Sorumluluk ilkesine ilişkin bulgular Tablo 1 ve Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 4.1. 1:Sorumluluk ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendiririm	K3, K5, K7, K8, K11, K12
	Bizim açımızdan pozitifse	K6
Amaçların Tanımlanması	Kurumun maddi kazancı	K1, K6, K7, K8, K10
	Risk almamak	K2
	Reklam getirisi	K3
	Marka imajı, algısı, kar	K5
	Kaliteli hizmet	K9, K11
	Kurum, spor branşı yararı	K12
Gerçekleri Belirlemek	Gerekli önlemleri alırım	K1
	Personel yetersizliği	K2, K6, K12
	İhtiyaçlar neler?	K3, K4, K11
	Etkinlik, risk analizi	K5, K7
	Genelgeyle; merkezimiz kiralamaz	K9
	Üstesinden gelebilirim	K10
Seçenekler Geliştirmek	Personel temin ederim	K1
	Ön ödeme, sözleşme talep ederim	K3
	Hizmet veririz ücret alınmaz	K9
	Yönlendiririm	K11
	Özverili çalışma beklerim	K12
Sonuçları göz önüne almak	Sorun ihtimalleri	K2, K11
	Güvenlik, ödemeyi ertelemek	K3, K6
	Yapabileceğim bir etkinlikse	K4
	Etkinliğe bağlı risk durumu	K5
	İlerisi için uygun bir karar	K7
	Yarar sağlar, kulübün yükü hafifler	K8
	Gelirle personel temin edebilirim	K10
Seçmek ve Karar Vermek	Kabul ederim	K1, K3, K7, K8, K10, K12
	Kabul etmem	K2, K9
	Duruma bağlı	K4, K5, K6, K11
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	Olumluyken olumsuz	K6

Sorumlulukla ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasında böyle bir durumda konuyu 'değerlendirecekleri' (K3, K5, K7, K8, K11, K12) ve kendileri açısından 'pozitifse değerlendireceği'(K6) şeklinde iki kavram ortaya çıkmıştır. K1, K2, K4, K9 ve K10 bu aşamaya katılmamıştır. Bu adımda sakince durup düşünmenin yanı sıra duruma tek bir pencereden değil çok boyutlu olarak bakmak gerekmektedir. K6; (bizim açımızdan) sadece kurum yararını gözeterek düşündüğünde tek taraflı bakarak teklifi olumlu olarak değerlendirmiştir ancak süreci takip ederek belirlediği gerçekler ve muhakemesi ile sorumluluk ilkesini karar verirken göz önünde bulundurduğu görülmektedir.

"Amaçların tanımlanması" olan ikinci adımda ağırlıklı olarak 'kurumun maddi kazancı' ön plana çıkarken (K1, K6, K7, K8, K10, K12); 'riske girmezdim, reklam getirisi, marka imajı, algısı ve karı, gençlerin ücretsiz hizmet alabilmesi(K9), standartlarımızı sağlamak ve İyi hizmet vermek(K11), spor dalına fayda' kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Amaçları tanımlarken önemli beklentilerin göz önünde bulundurulması gereklidir fakat yalnızca bu beklentiler ile hareket etmek (maddi kazanç), uzun vadeli değilde kısa vadeli amaçları gerçekleştirmeyi arzulamak katılımcıların karar verirken sorumluluk ilkesini göz önünde bulundurmalarına engel olduğu görülmektedir.

"Gerçekleri belirlemek" aşamasında 'kaynak ve personel yetersizliği' (K2, K6, K12) kavramının yanı sıra 'ihtiyaçlar neler?' (K3, K4, K11) kavramı ön plana çıkmıştır. Bu adımda gerçeklerin doğru belirlenememesi "(K1: gerekli önlemleri alırım) gereken önlemler neler? Önlem alabilecek imkanım var mı?" bu aşamayı es geçmekle aynı sonucu verir.

Sonraki aşamada K1, K3, K9, K11, K12 "seçenekler geliştirirken" diğer katılımcılar bu adımda yer almamaktadır. Seçeneklerin çokluğu ve doğru şekilde eleme yapılması karar vermeyi kolaylaştırır.

"Sonuçları göz önüne almak" aşamasında 'sorun ihtimalleri' (K2, K11) ve 'güvenlik, ödemeyi ertelemek' (K3, K6) kavramı ön plana çıkmıştır. Göz önünde bulundurulan sonuçlar karara etkilidir.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında tüm katılımcılar yer almaktayken kararı “Gözden geçirmek ve değiştirmek” aşamasına yalnızca K6 katılmaktadır.

Tablo 4.1. 2: Sorumluluk ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K3, K5, K6, K7, K8, K11, K12	7
Amaçların Tanımlanması	K1, K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	11
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K9, K10, K11, K12	11
Seçenekler Geliştirmek	K1, K3, K9, K11, K12	5
Sonuçları göz önüne almak	K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K10, K11	9
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	K6	1

Tabloda katılımcıların sorumluluk ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. Senaryoda yer alan teklife olumlu yanıt veren katılımcılar; K1, K3, K7, K8, K10, K12. Olumsuz karar verenler; K2, K9. Duruma ve koşullara bağlı olarak karar verenler; K4, K5, K6, K11. Etik karar verme sürecindeki her aşama kararı oldukça etkilemektedir. Sorumluluk ilkesine dair olumlu karar alan katılımcıların amaçlarının kuruma yarar sağlamak olduğu görülmektedir. Olumsuz karar veren K2 belirlediği gerçeğin olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşünerek, K9 ise kurallara aykırı olduğu için ve amaçlara uymadığından reddetmiştir. Durum ve koşullara bağlı karar verenlerin ise gerçekleri belirlemeye özen gösterdikleri ve kararlarında da etkili olduğu görülmektedir.

AMA

K9 (yöneticisi olduğu kurumun özel bir kurum olması durumunda) dışında duruma bağlı karar veren katılımcıların (K4, K5, K6, K11) alabilecekleri riske göre hareket ettikleri; riskin artmasıyla teklifi kabul etme olasılığının düştüğü görülmektedir. Sağır (2006)’ın 150 spor yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmasında “Karar verirken nasıl davranırsınız?” sorusuna yanıt olarak “Makul bir getiri elde etmek için gerekli miktarda riski göze alırım” diyenlerin oranı %46 iken “Yüksek

getiri elde etmek için büyük kayıpları göze alırım" diyenlerin oranı %7.3'tür ve sorumluluk ilkesi için elde edilen bulgularla paralellik göstermektir.

Kararı verirken gerçekleri belirlemek, kararın sonuçlarını da daha açık ve net görmeyi sağlar. Bu aşama atlandığında muhakeme yapılmadığından amaç odaklı verilen kararların etik ya da sağlıklı olmadığını söyleyebiliriz. Öte yandan gerçekleri objektif olarak belirlemediğimizde, kararın sonuçlarını da yanlı olarak göz önünde bulundururuz. Yani eksiklerimiz ya da ihtiyaçlarımızı görmezden gelir veya şeffaf olarak bakamazsak, yeterliliğimizi sorgulamadan her sorumluluğu alırsak sonuçlar beklediğimiz gibi pozitif olmayabilir. Filiz (2019)'in çalışmasında da karar verme sürecini sınırlayan etkenler arasında yer alan; seçeneklerin sübjektif değerlendirilmesi, beklenmedik sonuçlar, sorumluluğu belirleme güçlüğü maddeleri bulguları destekleyerek sonuçlara paralellik göstermektedir.

Eskicioğlu (2010)' nun çalışmasında sorumluluk boyutunda sözünün arkasında durmak, imkanlar, güven, eleman seçimi ve tecrübe temaları ortaya çıkmış, imkanlar teması altında imkansızlıkların sorumluluk alanını olumsuz etkilemesi kodu vurgulanmıştır. Bu çalışmada da benzer şekilde sorumluluk ilkesini temsil eden durum karşısında imkanlara işaret eden; maddi yarar, kaynak yetersizliği, reklam getirisi ifadeleri yer almaktadır. Yıldız (2016)' ın çalışmasında spor yöneticilerinde bulunması gereken etik değerler ve davranışlar arasında sorumluluk ilkesi ifadeleri şöyle yer almaktadır; Yeterli olduğu konu ve alanlarda gönüllü sorumluluk kabul edebilmelidir, gerektiğinde başarısızlığın sorumluluğunu üstelenebilmelidir, çalışanları ve sporcuları tehlikelerden koruma sorumluluğunu almalıdır, sorumluluğu altındaki çalışanların toplum ve basın önünde nasıl davranmaları gerektiği konusunda bilgilendirmelidir, yetkiyi tam kullanmalı ve sorumluluktan kaçmamalı ve imkanları asla çalışanlardan esirgememelidir. Bu maddeler spor yöneticilerinden aynı beklentiler ile veri toplamak için oluşturduğumuz senaryonun sorumluluk ilkesini temsil ettiğini destekler niteliktedir.

4.2 Olumlu İnsan İlişkileri İlkesi

K1 katılımcımız, olumlu insan ilişkileri ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; Düşünmeden, (Hemen bir toplantı düzenlerim) kararı aldı. Amacı şöyle; 'Amacımız

para kazanmak, öyle antrenörün işi, karışmayayım diyemezsin, sporcu kaçar böyle muamele gördüğünde.' tanımlamıştır. Bu ifade amacı baltalayan belirlediği ilk gerçeklikti, diğer gerçekler (Sporcuların sorunu ne? Antrenör neden böyle davranıyor? Hepsiyle aynı anda yüz yüze konuşurum. Toplantıdan sonra tekrar ayrı ayrı görüşürüm durumu düzeltmeye çalışırım.) ile seçenekler geliştirmiş (Sporcuların sorununu giderebiliyorsan giderirsin, antrenörü uyarırsın; yaptığın yanlış, sporcularla ilgilenmen gerekiyor.) sürecin ilk adımını atlamış olsa da diğer aşamaları takip edip herkesle toplantı kararını değiştirerek amaca ulaşmak için (O sporcuyu kaçırmamak için müdahale edersin. Bu işine karışmak değil.) antrenörle görüşme kararı aldı.

K2; sürecin ilk aşamasını atlayarak amacı (önemli olan sporcular) tanımlamıştır. Belirlediği gerçeklik (ne düşündüğünü, sporcuların neden onunla iletişim kuramadığını ondanda dinlemeye çalışırdım.) ile geliştirdiği tek seçenek (sporcuların antrenörleriyle konuşup bunu halletmelerini isterim) karara dönüşmüştür. Kararın beklenildiği gibi sonuçlanmaması (eğer çözemiyorlarsa ve sporcular gerçekten antrenörle iletişim kuramıyorsa ne kadar başarılı olursa olsun sporcuları kötü etkilediği durumda antrenörü değiştirmeyi düşünebilirim.) halinde kararını değiştireceğini ifade etmiştir.

K3; Farklı bakış açılarını alarak (İki tarafı da dinledikten sonra) değerlendirme yapmıştır. Amacı (Sonuçta aralarında problem olmaması gerekir. Antrenörün sorunlu olması demek bu sporculara yansır demek bu da kuruma yansıyacaktır. Benim korumaya çalıştığım kulüp dolayısıyla sporcular.) tanımlamış, gerçekleri (Neden böyle bir tavır sergilediğini öğrenmeye çalışırım. Neden anlayış göstermiyor sonuçta sporcuların problem yaşadıklarında ilk iletişime geçecekleri kişi) belirlemiştir. Problemi çözmeye yönelik seçenek geliştirip (Önce antrenörle sonra sporcularla görüşürüm gerekirse antrenörle tekrar konuşurum. Antrenörü uyarmam gerekiyorsa uyarırım.) karar vermiştir. Sonuçları göz önüne alarak (Sorun devam ederse maddi yaptırımlarda uygulanabilir.) kararını değiştirmiştir. Kararını şu ifade ile açıklamıştır; Antrenörün işinde iyi olması demek zaten sporcuyla arasında problem yoktur demek. Tamam teknik bilgisi olabilir bunu sahada gösterebilir ama sporcuyla yıldızı barışmıyordur sporcu onun söylediklerini uygulamayacaktır veya uygulatamayacaktır. Sporcularla iyi olmaması kurumada zarar verir.

K4; amacı (Karşılıklı iletişime geçmelerini sağlamaya çalışırım. Hem kurum adına hem takım adına takım ruhunu bozmadan sıkıntıları halletmeye çalışırdım.) tanımlayarak gerçekleri belirlemeye yönelik sorular (Bir araya getirip sporculara neden böyle davrandınız? Antrenöre; sence neden böyle davrandılar?) sormuş bunu seçenek olarak geliştirmiş (Herkesin karşısındakinin eksisini artısını söylemesini isterdim ama ben müdahale etmeden kimseyi suçlamadan. Aralarındaki iletişim kopukluğunu sağlıklı bir şekilde çözüme ulaştırmaya çalışırdım.) ve karar vermiştir. Kararın sonuçlarını göz önüne alarak (Çözüme ulaşamadıysam sporcular hala kendilerini anlatamıyorsa antrenör ben böyleyim, benim tarzım bu der ise psikolojik destek sağlanabilir.) değiştirmiştir.

İki spor salonu yöneticisi (K5, K6) katılımcımda bu senaryoya antrenör-sporcu ilişkisi yerine eğitmen-üye örneklendirmesiyle açıklama getirmeyi tercih etmiştir.

K5; değerlendirme (Dinlerim, sorunu detaylı olarak anlamaya çalışırım.) yaparak, amacı (bizim zaten kurumsal olarak çok net kurallarımız var. Bir üye eğitmene soru sorduğunda cevap vermek zorunda.) tanımlamıştır. Gerçekleri belirleyerek (iki tarafı da dinlerim, anlık olarak çözmem ama kişileri yüzleştirmek çok doğru bir tercih değil. Orada birbirlerine parlarlar ekseriyetle mümkün mertebe önce şikayetçi tarafı dinlerim notlarımı alırım akabinde eğitmenle görüşürüm onun anlattıklarını dinlerim.) seçenekler geliştirip birebir iletişim kurma kararı almıştır. Kararın sonuçlarını (Eğitmenin cevabına göre, eğitmeni tanımış olmakla birlikte) göz önünde bulundurmuş ve antrenöre güvenle (Sonuçta eğitmenlerimizin yetkinlik seviyesinden eminiz.) gerekçelendirmiştir.

K6; değerlendirmenin (Bunu bazen burada da yaşıyoruz üye bir problem yaşıyor direk bize gelmiyor yardım masasına yazmayı tercih ediyor.) ardından amacı (Sonuçta burada ki eğitmenin pozisyonu benim çalıştığım insanlardan da istediğim, beklediğim; hizmet sektöründeyiz nitekim yüzde yüz müşteri memnuniyetini yakalayamayız ama amaç o.) tanımlamıştır. Gerçekleri belirleyerek (Eğitmenin katı olması, anlayışsız olması kabul edilebilir sonuçta bir spor yaptırıyorsunuz bir standartta, belli bir sertlikte olabilir ama iletişimin zayıf olması konusunu kabul edemem.) seçenekler geliştirmiş (Antrenörle bir oturur konuşuruz. Bir şekilde üyenin(sporcunun) problemi çözülür. Eğitmenle ilgilide tekrardan fabrika ayarlarına

döndürmemiz gerekir. Eğer istediğim seviyeye gelmeyecekse; hani o uyarıyı o gün alır benzer durum tekrarlandığı anda daha sert görüşmeye başlarız.) ve karar vermiştir. Kararın sonuçlarına (Üçüncüde bir şekilde yolları ayırırız.) göre kararı değiştirebileceğini ifade etmiştir.

K7; amacı (İletişimde de başarılı olmalı yoksa zaten faydalanamayız o antrenörden.) tanımlayarak gerçekleri (Ekip ve sporcularla iyi iletişim kurabilmesini isterim. Kulübe zarar verir çünkü sporcularında rahatsızlığı var) belirlemiştir. Antrenörü uyarmayı seçenek olarak (Antrenörün bu tavrının konuşarak düzeleceğini sanmıyorum ama oturur konuşurum öncelikle.) geliştirmiş, (hocayı değiştiririm en iyi ihtimalle) karar vermiştir. Çözüme ulaşılamaması halinde (Bunu yapabilirse devam ederiz, kuramazsa yollarımızı ayırırız.) kararını değiştirmiştir.

K8; değerlendirmenin (Durumu detaylı şekilde öğrenirim) ardından amacı (Çünkü o sporcuları soğuttuktan sonra biz onları kazanamayız. Biz onları kazanmak zorundayız.) tanımlamıştır. Belirleyeceği gerçekler (Eksikleri varsa gideririz, yapılması gerekeni yaparız, uyarılması gerekiyorsa uyarırız. Her iki tarafı da dinledikten sonra karşılaştırır öyle harekete geçerim ama. Sporcular neden antrenöre gitmiyor?) ile seçenekler geliştirerek (Velilerle, sporcularla görüşürüm. Durumu detaylı şekilde öğrenirim sonra antrenörle gereği ne ise görüşülür.) kararı (antrenörden kaynaklı bir iletişim sorunu varsa muhakkak uyarırız.) vermiştir.

K9; Durumu değerlendirerek (Tabi bu büyük bir sıkıntı. Bende sporcuydum zamanında bu anlattıklarınızı birebir yaşadım. Çalıştığı ortamda insanı huzursuz eden bir durum.) amacı (antrenörle sporcu arasında bir bağ olacak, böyle uçurum değil. Gençlerimiz bizim için önemli. Eğiticinin sadece başarılı olması değil sporculara destek vermesi, onları manevi olarak da doyurması gerekir.) tanımlamıştır. Gerçekleri belirleyerek (Ancak anlayışsız, ben yaptım olur, benim dediğim gibi olur diyen bir antrenör ne kadar başarılı olursa olsun. Sonuçta antrenörler rol modeller gençlerimizin de aynı tavırda, paralel karakterde insanlar olma ihtimalinden dolayı ben ona kesinlikle karşı çıkarım.) seçenek geliştirmiştir. Sonuçları göz önüne alarak (İsterse dünya şampiyonu çıkarsın hiç fark etmez benim için. Hoca ya kendini değiştirecek ya ben hocayı değiştireceğim.) kararı vermiştir.

K10; Değerlendirme (Durumu onlardan dinleyip net bir şekilde anlamaya çalışırım.) yaparak amacı (Ortak bir çözüm bulmaya çalışırdım) tanımlamıştır. Gerçekleri belirleyerek (Önce sporcular açısından sorunun ne olduğunu sorardık sonra antrenöre böyle bir sorunun var olduğunu ne düşündüğünü sorardık) seçenekler geliştirmiş (Devamı halinde antrenörü daha sert uyarırsın, o sporcularla çalıştırmazsın, başka bir antrenör bulursun öyle bir yöntem izlemeye çalışırdım bende.) ve karar olarak uygulamış sonucun beklenildiği gibi olmaması durumunda ikinci seçeneği karara dönüşmüştür.

K11; Durumu değerlendirip, amacı (ister istemez iyi iletişim kurmak zorunda sporcularıyla antrenör) tanımlamıştır. Gerçekleri (antrenörle konuşup sorunu tespit edip ona göre ilerlerim. Tabi ki sporcularla da konuşmak lazım yani neden? Bu sadece iletişimi zayıf olduğu için mi? Sizin de mi bir sorununuz var?) belirlemiş ve antrenörü yönlendirme (İlk önce bunu böyle yönlendiriyorsunuz. Hangi antrenöre hangisi uygun?), antrenörle görüşme (Sporcusunun başarılı olması ona da bir sürü kapı açar. Milli takıma giriyor, milli takım antrenörü oluyor, uluslararası bir yarışmada derece kazanıyorsa, sporcu ödül alıyorsa antrenöre de getirisi oluyor. Bunları hatırlatarak antrenörle konuşup) seçeneklerini geliştirip karar (Orta yolu bulmak için her iki tarafı da dinler bir çözüm önerisi hep beraber buluruz.) vermiştir.

Katılımcımız benzer durumda nasıl çözüme gittiğini: ‘Şöyle bizimde birlikte çalıştığımız iki antrenörümüz var. Yöneticiyseniz çalışma arkadaşlarınızı iyi tanımız lazım. Antrenörlerimizin biri iletişime biraz daha kapalı, daha elit sporcularla çalışmak istiyor ama buraya çocuklarda geliyor. Diğer antrenörümün de çocuklarla diyaloğu iyi. İlk önce bunu böyle yönlendiriyorsunuz. Hangi antrenöre hangisi uygun?’ paylaştı. Bu durumda sorun yaşamamak için antrenörü tanıma (gerçekleri belirlemek) ve doğru yönlendirme (seçenekler geliştirmek, karar vermek) adımlarını izlemiştir.

K12; Durumu değerlendirmenin ardından (Biz kurumda başarının 3 ayaklı olduğunu düşünüyoruz; sporcu, antrenör ve yönetici. Sporcudaki; sporcu, veli ve antrenör. Sporcu antrenörü ile anlaşamıyorsa ya da antrenörü sporcuyla iletişimi sağlayamıyorsa, biz o antrenörün biletini kesiyoruz. Çünkü bizim için antrenörün sporcuyu çalıştırırken motive etmesi de önemli. Başarı sadece eğitimle

yakalanmıyor.) amacı tanımlamıştır. Gerçekleri belirleyerek (Bu iletişimi sağlayamayan ne kadar başarılı olursa olsun birlikte çalıştığımız antrenörlerin hep gerisinde kalır.) karar (bizle çalışma şansı olmaz) vermiştir.

Tablo 4.2. 1: Olumlu insan ilişkileri ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Çok boyutlu düşünme	K3, K5, K8
	Değerlendirme	K6, K9, K10, K11, K12
Amaçların Tanımlanması	Maddi yarar	K1
	Sporcu önceliği	K2, K8, K9
	Kurum yararı	K3, K4, K6, K7, K11, K12
	Kurallara uymak	K5
	Ortak çözüme ulaşmak	K10
Gerçekleri Belirlemek	Sorun ne? Nedeni?	K1, K2, K3, K4, K5, K8, K10, K11
	Antrenörün tavrı	K6
	Kuruma, sporcuya zararı	K7, K12
	Antrenör rol modeldir	K9
Seçenekler Geliştirmek	Antrenörü uyarmak	K1, K3, K6, K7, K9, K10, K11
	Yüzleştirmek, ayrı görüşmek	K4, K5
	Veli,sporcu, antrenör ile görüşmek	K8
Sonuçları göz önüne almak	Sebebine göre davranırım	K1, K5, K11
	Sorunun çözülmemesi	K2, K3, K4, K6, K7, K10
	Başarı gelmesede	K9
Seçmek ve Karar Vermek	Herkesle toplantı	K1
	Antrenör sporcu iletişimini sağlamak	K2, K4
	Birebir iletişim kurmak	K3, K5, K6, K11
	Antrenör değişikliği	K7, K9
	Antrenörü uyarmak	K8, K10
	İşten çıkarma	K12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	Antrenörle görüşme	K1
	Antrenör değişikliği	K2, K10
	Maddi yaptırım	K3
	Psikolojik destek	K4
	İşten çıkarma	K6, K7

Olumlu insan ilişkileri ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasında böyle bir durumda konuyu 'çok boyutlu düşünme' (K3, K5, K8) ile farklı şekilde 'değerlendirme' (K6, K9, K10, K11, K12) kavramları ortaya çıkmıştır. K1, K2, K4, K7 bu aşamayı gerçeklerştirmemiştir. Bu ilk aşamada olumlu insan ilişkileri ilkesini göz önünde bulundururken çok boyutlu düşünmenin yani bakış açısını geniş tutarak farklı pencerelerden bakarak empati yapılabilmesi çok önemli bir yer tutmaktadır.

"Amaçların tanımlanması" olan ikinci adımda ağırlıklı olarak 'kurum yararı' (K3, K4, K6, K7, K11, K12) ve 'sporcu önceliği' (K2, K8, K9) kavramları öne çıkarken; 'maddi yarar' (K1), 'kurallara uymak' (K5), 'ortak çözüme ulaşmak' (K10) kavramlarınında ortaya çıktığı görülmektedir. Spor salonu yöneticisi olan K5 ve K6 durumu aynı şekilde eğitmen- üye ilişkisi olarak ele alsa da K5 ağırlıklı olan 'kurum yararını' değil kurumun kurallarını öncelik olarak belirtmiş ve eğitmen-üye ilişkisinin iyi olmasını kural olarak nitelendirmiştir. K1 ise kurumun yararını sadece maddi olarak ele almış antrenör sporcu ilişkisinin iyi olması gerektiğini düşünmesinin sebebini (sporcuyu kaçırmamak için müdahale edersin) sporcudan faydalanamama kaygısı olarak ifade etmiştir. Tanımladığı amaç ile olumlu insan ilişkileri ilkesini gözönünde bulundurmadığı görülmektedir.

"Gerçekleri belirlemek" aşamasında daha çok 'sorunun ne olduğu? ve nedeni' (K1, K2, K3, K4, K5, K8, K10, K11) öğrenmeye yönelik sorular soruluyorken; 'kuruma, sporcuya zararı' (K7, K12), 'antrenörün tavrı' (K6), 'antrenör rol modeldir' (K9) kavramları ortaya çıkmıştır.

"Seçenekler geliştirmek" aşamasında çoğunlukla 'antrenörü uyarmak' (K1, K3, K6, K7, K9, K10, K11) sunulurken; 'yüzleştirmek(K4) ve birebir görüşmek' (K5), 'veli, sporcu ve antrenörle görüşmek'(K8) seçenekleride yer almaktadır. K2 ve K12' nin ise geliştirdiği tek seçeneneğin karara dönüştüğü görülmektedir.

"Sonuçaları göz önüne alma" aşamasında ağırlıklı olarak 'sorunun çözülmemesi' (K2, K3, K4, K6, K7, K10) ihtimali bulunuyorken; 'sebebine göre davranırım' (K1, K5, K11), 'başarı gelmesede' (K9) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

"Seçmek ve karar vermek" adımında 'birebir iletişim kurmak' (K3, K5, K6, K11), 'antrenör sporcu iletişimini sağlamak' (K2, K4), 'antrenör değişikliği' (K7, K9), 'antrenörü uyarmak' (K8, K10), 'herkesle toplantı' (K1) ve 'işten çıkarma' (K12) kavramlarına ulaşılmıştır.

"Gözden geçirmek ve değiştirmek" olan karar sürecisinin son aşamasında: 'antrenör değişikliği' (K2, K10), 'işten çıkarma' (K6, K7), 'antrenörle görüşme', 'maddi yaptırım', 'psikolojik destek' kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 4.2. 2: Olumlu insan ilişkileri ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K3, K5, K8, K9, K10, K11, K12	7
Amaçların Tanımlanması	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11	10
Sonuçları göz önüne almak	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K9, K10, K11	10
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	K1, K2, K3, K4, K6, K7, K10	7

Tabloda katılımcıların olumlu insan ilişkileri ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. Kararın sonuçlarını göz önüne alan (10) K1, K2, K3, K4, K6, K7, K10 (7) katılımcılarımız sorunun çözülmemesi halinde kararlarını yeniden değerlendirip değiştirmişlerdir. Kararın sonuçlarına dair bir ifade kullanmayan (2) K12 antrenöre ait belirlediği gerçeklerle amaca ulaşamayacağını ifade ederek geliştirdiği tek seçenekte karar kılıyor. Kararın sonuçlarını göz önüne alarak verdiği kararı değiştirmeyen katılımcılarımız: K5, K9, K11'dir. K9 antrenörün başarılı olmasından ziyade sporcuyla iletişiminin iyi olması gerektiğini, iletişimsizliğin sporcuyu kötü etkileyeceğini ifade ederek antrenörü değiştirme kararını almışlardır. Bu karar K10' nin sonuçları göze alarak değiştirdiği ikinci kararı ile aynıdır. K11'in başarıyı elde etmek için, K5'in ise antrenörüne güven duyduğu için aldıkları; 'hem sporcu hem antrenörle iletişime geçme' kararı aynıdır. Eskicioğlu (2010)' nun çalışmasında da olumlu insan ilişkileri boyutunda; başarı, etkileşim ve performans

temaları ortaya çıkmıştır. Başarı teması altında; olumlu ilişkilerin başarıyı tetiklemesi, takıma yansımanın olumlu olması kodu vurgulanmıştır. Bu ifadeler çalışmamızda olumlu insan ilişkileri ilkesindeki bulgularımızla örtüşmekte ve senaryonun ilkeyi temsil ettiğini göstermektedir.

Verdiğimiz kararların sonuçlarını tartmak etik karar vermek için çok önemli bir adımdır. Sonuçları düşünmek verilen kararın sağlamasının yapılmasıdır aslında. Basamakları tersten çıkarken düşmemek için daha dikkatlisinizdir. Kararın sonuçlarını doğru tahmin edebilmek için ise tüm süreci doğru şekilde işlemek gerekir. Düşünüp; Ne istediğini? Ne yeterliliğin olduğunu? Nasıl yapacağını? Nasıl sonuçlar alacağını? Ne yapacağını? Yaptığının ne olduğunu? Şeffaf olarak görebilmek gerekmektedir.

Karar verme süreci boyunca, karar verecek olan kişinin doğru kararlar verebilmesi, karar verme sürecini nasıl geçirdiği ile yakından ilgilidir (Vural, 2013). Carney ve Wells (1995)'in karar vermek için önerdiği süreç sıralaması ise; doğru, güncel ve detaylı bilgiler toplamak, seçenekler için liste oluşturmak, en ince farkları ve detayları görebilme, değerlendirme ve seçenekleri belirleme, seçenekleri eleme ve tek bir seçeneğe indirme, karar için gereçler geliştirme, kararı yeniden gözden geçirme. Bu araştırmada kullandığımız karar verme aşamaları ile benzerlik göstermektedir.

4.3 Laiklik İlkesi

Laiklik ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında K1; amacı (Mecbur iki tarafa da uygun program yapacaksın. Karışamazsın isteyen istediğini yapsın ama işini aksatmıyorsa.) tanımlamış, gerçekleri (Sonuçta dinimizde oruç farz. Oruç tutanlara mutlaka ayrıcalık tanırdım. Bizde böyle yapıyorduk. Böyle olmak zorunda. Olması gereken bu bence ramazan ayı özel bir ay çünkü. Zaten bir ay ramazan anlayış gösterir, idare edilirdi.) belirleyerek geliştirdiği seçeneklerin (Bir kere ramazan ayına özel bir program yapılır. Oruç tutmak isteyene de istemeyene de anlayış gösterilir. Oruç tutmak isteyene belli aralıklarla izin verebilirsin dinlenmesi için. Normalde iki molaları varsa oruçlu olanlar dört yapabilir. Sporcular içinde oruç tutanlara ayrı

tutmayanlara ayrı antrenman yaptırırsın. Ona göre yüklenmeler yaparsın.) her ikisi de karardır, kararın sonucunda (Herkese anlayışlı olacaksın, oruç tutmak isteyene kolaylık sağlayacaksın. Bizim dinimiz bunu gerektiriyor.) inancının gerekliliğini yerine getirdiğini belirtmiştir.

K2; amacın performansı korumak olduğunu belirterek (Müsabaka tarihleri önceden belli olduğu için sporcuların kendilerine bırakırım kararı ama performansı da etkileyeceği için oruç tutmamalarını öneririm.) gerçekleri belirlemiştir. Kararlarına saygı göstereceğini sonuçta (Yine de tutacağım diyenlere saygı gösteririm. İnançlarına karışamam. Aslında oruçluyken iyi bir performans gösteremezler, sporcunun da ben illa oruç tutacağım deme gibi bir lüksü yok.) inanç özgürlüğüne sahip olunduğuna vurgu yapmıştır.

K3; amacı tanımlayarak belirlediği gerçeklerle (Benim inançlara müdahale etmek gibi bir durumum yok saygı duymak zorundayım. Günümüz sporunda ibadetlerini yerine getiren bir sürü sporcu var eğer sorunsuz bir şekilde işini yerine getirebiliyorsa ve bunu sahaya yansıtmıyorsa problem yok. Sporcuda personelde yapabilir.) kararı vermiştir. Kararın sonuçlarını göz önüne alarak değiştirebileceğini (Yok sporcu sahaya durumu olumsuz yansıtıyorsa durumu yüz yüze görüşmek gerekir ne yapılabilir. Gerekirse bir diyetisyenle görüştürülüp bunu ramazan ayında sağlıklı bir şekilde nasıl atlatabiliriz konuşulur. Sonuçta inanç özgürlüğüne müdahale edilemez.) ifade etmiştir.

K4; değerlendirmenin ardından gerçekleri belirleyerek (Tutmak isteyene tabi ki müsaade ederim. Tutmayana da karışmam hiçbir şekilde. Zorlanacak ya da zorlanmayacak olanda kendisi.) geliştirdiği seçeneklerle (Ben gerekli uyarıları yaparım hala aynı fikirdeyse kendisinin kararı saygı duyarım. Performansına yansımayacaksa fikrini değiştirmeye çalışmam.) amacı tanımlamış sonuçları göz önünde bulundurarak kararı vermiştir. Katılımcı performansı amaç olarak belirlediği halde ‘sporcu dışlanmaz, sen oruçlusun kenarda otur da denmez.’ sporcuyu dışlamamak için ‘20 dakika performans sergileyebiliyorsan 20 dakika oynarsın.’ performans beklentisini düşürmüştür. Bu kararın eşitlik ilkesine hizmet ettiğini ‘sende benim gözümde eşitsin yine performans beklerim’ düşünmektedir.

K5; amacı ‘işin aksamaması’ olarak tanımlamış ve gerçekleri (iş akışının doğası gereği personelin böyle özel durumlarda birbirlerini idare edebileceğini bunu bayramlarda da yaptıklarını ifade etti. Bir diğer gerçeklik inançlara saygı duymaktır.) belirleyerek kararı sonuçları göz önünde bulundurarak (İbadet edecek personele özel programın hazırlanmasında saatlerini değiştirmek için gönüllülük olmaması halinde programı kendisinin düzenleyip mecburi tutacağını belirtti.) vermiştir. Çünkü; ‘Benim yönetim anlayışımda şu var: biri size dürüstçe gelip bir talepte bulunuyorsa onun gönlünü hoş etmek, tabi kuruma zarar vermeyecek şekilde. Siz kimseye destek vermezseniz sizin ihtiyacınız olduğunda da kimse sizin işinizi görmez.’

K6; değerlendirmeyle (Beni ilgilendiren, benimle alakalı bir şey değil) amacı (Tek önemli nokta hizmetin aksamaması. İşleyişin devamı) tanımlamıştır. Belirlediği gerçekler (aslında değişen bir şey yok. Oruç tutan tutmayan, namaza giden gitmeyen herkesin kendiyle alakalı bir durum. Dolayısıyla biz normalde programımızı bununla ilgili çok revize etmiyoruz. O an o gün ya da biri oruç açmaya gidiyorsa tabi gönderiyorsun sen onun yerine biraz bakıyorsun ayarlıyorduk bir şekilde) ile seçenek geliştirerek (Özel bir talep gelir mi? Diyelim ki çok tutan var, yarı yarıya mesela dediler ki hocam çok tutan var biz sabah gelsek olur mu? Benim için sorun yok shift(program) sizin.) sonuçları göz önünde bulundurarak (Toplu olarak kabulse tutanlar, tutmayanlar hiç problem değil.) karar vermiştir.

K7; değerlendirmenin (Zor bir olay, başımıza da geldi.) ardından amacı (Öncelik işi disiplinli olması lazım.) tanımlamış gerçekleri belirleyerek (maç zamanlarında ya da antrenmanlarda oruç tutmamasını söyleyebiliriz. Performanslarına da bakarız, hiç etkilenmiyorsa karışmayız. Diğer türlü tutmak istiyor da biz müsaade etmiyorsak başarısını engellemiş olabiliriz. Oruçluyken düşüyorsa performansı tutmamasını tavsiye ederiz. Benim ikna kabiliyetimde yüksektir, konuşurum. Dayatmayla olmaz, dayatırsak oruç tutmaz ama oynamaz bu seferde. Yani ikna edebiliyorsak ederiz, edemiyorsak bir şekilde yedeklerde olur mesela.) seçenekler geliştirmiştir. Sonuçları göz önünde bulundurarak (Türkiye’ de profesyonel liglerde oruç tutup maçlarını yapan sporcularımız var. Personel içinde işini gerektiği gibi yapıyorsa kendisi bilir. Turnuva yaz ayına denk geldiyse, oruçluysa, hakikaten sıkıntı yaşıyorlarsa oturup konuşuruz. Bu ikisi bir arada yürümüyor. İbadetlere, Müslüman bir ülkede yaşıyoruz

sonuçta yapana da yapmayana da karışmıyoruz. Ama bize zararı varsa oruçtan dolayı takımı zor duruma düşürecekse bunu anlatırız kendisine.) karar vermiştir.

K8; belirlediği gerçekler (Herkesin kendi hür iradesi. Dini inançlarıyla ilgili kimseye yaptırım uygulayamayız.) ve geliştirdiği seçeneklerle (Biz şöyle yapıyoruz çalışanlarımız için ramazan ayında çalışma saatlerinde esneklik sağlıyoruz. Sporcularımız içinde antrenmanları teraviden bir saat sonra başlayacak şekilde programlıyoruz. Bir grup varsa ona dahil olurlar, ayrı program yapılmaz. Sporcularda minikler ve gençler olarak iki grubumuz var ama miniklerin çoğu tutamıyor, gençlerden de tutmayan varsa o gruba dahil oluyor. Planlamayı böyle yapıyoruz.) karar vermiştir.

K9; amacı tanımlamış (Oruç tutan insanların motivasyonları, dikkatleri normal zamanla bir değil, dolayısıyla bugün ve tarihlerdeki çalışma sisteminin yeniden planlaması yapılır.) belirlediği gerçeklerle (. Bir esneme çalışma saatlerinde sunulur zorlamam kimseyi kesinlikle. Olması gerekende bu bence performans alamazsınız yoksa. İşin içine sıcakta giriyor tabi. Sporcular içinde aynı şey geçerli ben kimseye niye oruç tutuyorsun müsabaka var diyemem. Gerekiyorsa katılmasında, ben desteklerim. O dönemi dinlenerek de geçirebilir ama onun kararı ne sporcular var hem orucunu tutuyor hem hiç performansına yansıtmıyor.) seçenekler geliştirip sonuçları göz önünde bulundurarak (Sonuçta bir haktır bu tutmak istemeyene de tanınır, farkı yoktur. Tamam oruç tutana hoşgörülüyüz ama diğerlerini de küstürmeyiz. Herkese aynı şekilde davranılır. Ben kolaylık sağlarım isteyen istediği şekilde ibadetini yapar ya da yapmaz.) karar vermiştir.

K10; belirlediği gerçekler (Bu inanç yani buna karışamazsın. Kişisel bir inanç olduğu için tutadabilir, tutmayadabilir baskı yapamam, zorlayamazsın ki. Birde şöyle bir mesele var zorla oruç tutmasına engel oldun, oynamaz istemezse oynatamazsın. Benim tahminim oynamaz bir şeyi bahane eder sakatlandım der, ayağım kötü der, dizim ağrıyor der, iyi hissetmiyorum der. Geçmişte de böyle şeyler oldu yani bence en doğru kendilerine bırakmak kararı) ile seçenekler geliştirip (Şöyle yapabilirsin mesela ramazandan önce bir toplantı yapıp beslenme uzmanı ile birlikte sonuçların ne olacağı, performanslarının nasıl olumsuz etkilenebileceğini aktarmak onlara daha verimli olur, kararı kendi verir.) sonuçları göz önünde bulundurarak (Ama

performansının düşüp düşmeyeceğini (ilk iki, üç gün zor oluyor) ondan sonra normale dönüyor yapanlar var. Futbolculardan tutanlar var ama geneli tutmuyor performansı etkilenmesin diye çünkü aşırı sıvı kaybı oluyor. Ben serbest bırakılmasından yanayım.) karar vermiştir.

K11; değerlendirmenin (Ben burada bir spor kulübü başkanı olmadığım için çok sporculara karşı bir tutum ifade edemem. Personele gelince; yine başımıza gelen bir durum, bizde yaşıyoruz.) ardından amacı (Oruçla alakalı değil insanların dini inançları varsa onlara elimden geldiğince, zaten bunlar anayasal hakları, bunlara saygılı olunmalı. Ancak şöyle; orucunu da tutabilir, namazını da kılabilir, başka bir dine inanıyorsa onun gerektirdiği ibadetlerini de yapabilir ama önce iş.) tanımlamıştır. Belirlediği gerçekler (bu işe giriyorsan bunları da göz önünde bulunduruyor olman lazım. Bizde ramazan aylarında personele sorarız, yemekhanemiz var kaç kişi oruç tutacak ama bunu yaftalamak için değil, bir sayı çıkar ortaya biz o sayının yine üstünde bir rakam veririz yemekhaneye hani durum değişirse diye. Hiç kimseye orucunu tutma ibadet etme diyemem. Sporculara gelince öyle değil ama öyle bir pozisyonda da olsam; performansı etkilenmediği taktirde ibadetlerini yapabilir. Öncelikle iş gelir, işini aksatmamalı. Çünkü herkes oruç tutacak diye bir kaide yok. Orada iş disiplini önemlidir zaten iş disiplini olan biri orucunu tutar, diğer ibadetlerini yapar ama işini aksatmaz.) ile seçenekler geliştirmiştir. (iş varsa nöbet sistemiyle çözülüyor.) Bu kararın sonucunda yine performansların takibini yapacağını, işin aksatılması durumunda müsaade etmeme (Bazen yarışmalarımız ramazan ayına denk geliyor. Açık alanda bilmem kaç derecenin altında çalışmak zorunda kalıyoruz. Sen orada işine kendini yüzde yüz verebiliyorsan tutabilirsin ama tam yarışın ortasında iftar vakti deyip orayı bırakıp iftara gidemezsin.) kararı vermiştir.

Katılımcı yaşadığı benzer olayı ve tutumunu şöyle aktarmıştır: *'Aynı şekilde yine yaşadığım bir olay: Cuma namazına gitmek istiyorlar. Ben Cuma namazına gitmek isteyene;' hayır, gidemezsin' demem. Belki hakkım olabilir ama; çünkü iş yeri, fakat iş varken kimsede bu taleple gelmiyor bana veya iş varsa nöbet sistemiyle çözülüyor. Bir ay önce bir personelim dedi ki: ben Cuma namazını Eyüp'te kılmak istiyorum. Şimdi Eyüp bize çok uzak o gün gelmese daha iyi. Ben ona müsaade etmedim*

namazını kılabilirsin ama en yakın camiye gidip, ibadetini tabi ki yap. Özel bir yerde ibadetini yapmak istiyorsan alırsın yıllık iznini gidersin, Eyüp' e mi gidersin, Edirne' ye mi sen bilirsin. Yani insanların dini inançlarına saygılı olurum ama öncelikle iş geliyor.'

K12; amacı (Biz takvime bakarız o sporcunun performansının hazır oluşuna bakarız) tanımlayarak gerçekleri (. Bizim maç takvimimiz bellidir ona uyulur. Yalnız sporcuya söyleriz; bu yaptığın şeyin riski var, performansın etkilenebilir, orucunu daha sonra tutabilirsin ama bu maçın kazası yok. Dini tarihlere göre sportif faaliyetler düzenlenemez.) belirlemiştir. Geliştirdiği seçeneğin değerlendirilmemesi halinde sonuçları göz önünde bulundurarak (Sporcu kendi başına karar alamaz. Israr ederse onun bir bedeli vardır. Başarısız olursa diğer faaliyetlerden de uzak kalır. Çünkü bizim danışmanlıklarımızı dikkate almıyorsa, ben bildiğimi okurum diyorsa oluşacak eksilerin sorumluluğunu da alması gerekiyor.) karar vermiştir.

Tablo 4.3. 1: Laiklik ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K4, K5, K6, K7, K11
Amaçların Tanımlanması	İşin aksamaması	K1, K3, K5, K6, K7, K11
	Performansı korumak	K2, K3, K4, K9, K12
Gerçekleri Belirlemek	Olması gereken, oruç farz	K1
	Performans etkilenir	K2, K3, K7, K9, K12
	Müdahale edemem	K3, K4, K5, K6, K7, K8, K10
	Saygı, iş disiplini	K11
Seçenekler Geliştirmek	Özel program, esneklik	K1, K4, K5, K6, K8, K9, K11
	Kararı onlara bırakırım, öneri	K2, K10
	İdare ya da ikna etmek	K7, K12
Sonuçları göz önüne almak	Anlayış, kolaylık	K1, K5, K9
	Israr edemez	K2
	Performansın etkilenmesi	K3, K4, K7, K10, K11, K12
	Herkesin onayı	K6
Seçmek ve Karar Vermek	Özel program, esneklik	K1, K5, K8, K9
	Saygı gösteririm	K2, K3, K4, K10, K11
	Duruma bağlı	K6, K7
	Özel uygulama yok, uzaklaştırma	K12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	Profesyonel yardım	K3
	Müsaade etmem	K11

Laiklik ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasında K4, K5, K6, K7, K11 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparken diğer katılımcılar bu aşamayı es geçmiştir.

"Amaçların tanımlanması" aşamasında ise 'işin aksamaması' (K1, K3, K5, K6, K7, K11) ve 'performansı korumak' (K2, K3, K4, K9, K12) olan iki kavramın ortaya çıktığı görülmektedir.

“Gerçekleri belirlemek” aşamasında en çok ‘müdahale edemem’ (K3, K4, K5, K6, K7, K8, K10) kavramı ifade edilmiştir.

“Seçenekler geliştirmek” olan dördüncü aşamada ağırlıklı olarak ‘özel programlar ve esnek çalışma saatleri’ (K1, K4, K5, K6, K8, K9, K11) sunmanın yanısıra ‘öneride bulunup kararı kendilerine bırakmak’ (K2, K10) ve ‘idare etmek ya da ikna etmek’ (K7, K12) seçenekler olarak görülmüştür.

“Sonuçları göz önüne almak” aşamasında çoğunlukla öngörülen ‘performansın etkilenmesi’ (K3, K4, K7, K10, K11, K12) ve ‘anlayış ve kolaylık sağlamış olmak’ (K1, K5, K9) kavramlarıdır.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında ağırlıklı olarak ‘saygı gösteririm’ (K2, K3, K4, K10, K11) ve geliştirilen seçeneklerden tercih edilen ‘özel programlar ve esnek çalışma saatleri’ (K1, K5, K8, K9) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” olan son aşamadaysa ‘profesyonel yardım’ (K3) ve ‘müsaade etmem’ (K11) kavramı yer almaktadır.

Tablo 4.3. 2: Laiklik ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K4, K5, K6, K7, K11	5
Amaçların Tanımlanması	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K9, K11, K12	10
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	11
Sonuçları göz önüne almak	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K9, K10, K11, K12	11
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	K3, K11	2

Tabloda katılımcıların laiklik ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. Katılımcılardan K2, K3, K4, K5, K8, K9, K10 (7) ‘İnanç

Özgürlüğü' K6, K7, K11 (3) 'Öncelik İş', K12 'Performans önceliği' nin olması gerektiğini ve oruç tutmaması konusunda tavsiye vererek, ikna yoluna gideceğini ifade etmiştir. K1 ise 'İnanç Gerekliliği' nedeniyle amaçlananı elde etmek için tüm seçenekleri değerlendirip, olması gerekeni yaptığını, normal olanın bu olduğunu ifade etmiştir.

İnanç Özgürlüğünü ifade eden; K2, K3, K4, K10 kararın kişisel olduğunu saygı gösterilmesi gerektiğini, müdahale edilemeyeceğini belirtmiştir.

K5, K8, K9 bu kararlara aynı ifadelerle katılmanın yanı sıra; K5 bu aya özgü bir program yapma kararı almış, bunun personel ve sporcuya kolaylık sağlamak, anlayış göstermek olduğunu belirtmiştir. Bu ifadeler karar sürecinde gözetilen hoşgörü ve hümanizm ilkelerini de temsil etmektedir. K8, K9 yapılan özel programa ve esnek çalışma saatlerine ibadetlerini yerine getirmek isteyen ve böyle bir talebi olmayan herkesi dahil ederek eşitlik sağladıklarını ifade etmişlerdir.

K1 ise bu durumun ayrıcalık getirdiğini ifade etmektedir: *Oruç tutmak isteyene de istemeyene de anlayış gösterilir. Oruç tutmak isteyene belli aralıklarla izin verebilirsin dinlenmesi için. Normalde iki molaları varsa oruçlu olanlar dört yapabilir. Sporcular içinde oruç tutanlara ayrı tutmayanlara ayrı antrenman yaptırırsın. Ona göre yüklenmeler yaparsın. Sonuçta dinimizde oruç farz. Oruç tutanlara mutlaka ayrıcalık tanırdım. Böyle olmak zorunda.*

Dolaşır (2005)'ın çalışmasında antrenörlerin mesleki ilkelere uyma düzeylerinde; başarı için antrenörlerin din, dil, cinsiyet, yaş ve benzeri ayrım yapmamaları gerektiği sonucuna ulaşılmış, K1 ise ayrıcalık tanınmasının gerekli olduğunu, K4 tanınan ayrıcalığın eşitliğe hizmet ettiğini ifade etmiştir. Bu açıdan Dolaşır'ın çalışması ile farklı bulguların elde edildiği görülmektedir.

Eskicioğlu (2010)'nun çalışmasında da laiklik boyutunda eğitim seviyesi ve özgürlük temaları ortaya çıkmış; özgürlük temasında herkesin kendi düşüncesinde serbest bırakılması, din, dil, ırk ayrımı yapılmaması belirtilmiştir. Bu ifadeler çalışmamızda laiklik ilkesinde elde ettiğimiz bulgularımızla benzerlik göstermekte ve senaryonun ilkeyi temsil ettiği anlamına gelmektedir. Yöneticilerin eğitim seviyesi bu ilke için çalışmada belirleyici iken; araştırmamızda farklı eğitim

düzeyindeki katılımcıların aynı kararları verdikleri görülmektedir. Bu nedenle laiklik ilkesi için katılımcıların kararlarında eğitim seviyesinin değil duruma profesyonel yaklaşabilmenin (süreçte: öncelik iş, işin aksamaması, performans… temalarına ulaşıldığı için) etkili olduğu düşünülmektedir.

4.4 Hoşgörü İlkesi

K1 katılımcımız, hoşgörü ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; değerlendirmenin ardından (İstediğim gün gelmediyse o gün onla konuşurum ertesi güne bırakmam. Bir daha böyle bir şey yaşanmamasını, işini doğru zamanda yapmasını isterim.) amacı tanımlamış belirlediği gerçekler (Benim kendi işimde aksamış çünkü ben ona gün vermişim. Zamanı yetersizse benle iletişime geçip, bilgi vermesi gerekiyor.) ile (Ama ben onu görevlendirmişim tamam demiş, beklediğimi alamazsam uyarırım.) karar vermiştir. Sonuçları göz önünde bulundurarak (Sık olan bir durumsa yollarını ayırırsın bu kadar basit.) kararı değiştirebileceğini ifade etmiştir.

K2; Durumu değerlendirip (Katı bir tutum sergilerdim çünkü toplantıya yetişmesi gereken bir dosya var ve zamanında hazır değil. Diğer ertelenebilecek işleri bırakıp raporu hazırlayabilirdi. İşi yetiştirememesi zamanı verimli kullanamadığını gösterir.) gerçekleri belirleyerek (Yapılmak zorunda olan bir iş olduğu için uyarırdım.) kararı vermiştir. Amaçlara yönelik bir ifade kullanmamış, seçenek geliştirmeden kararını vermiştir.

K3; Değerlendirme yapıp amaçladığının (bu toplantının geçiştirilmemesi gerekiyor bu etkinliğe de yansıyacaktır ve işi yavaşlatacaktır.) işin aksamaması olduğunu belirtmiştir. Gerçekleri belirleyerek (Bazı durumlarda zaman kısıtlı olabiliyor. Bunu halletmeleri gerekiyor yapamadıklarında bu toplantıyı, süreci aksattığı için uyarı verirdim.) kararı almıştır.

K4; Durumu değerlendirip, gerçekleri belirlemek adına sorular sormuştur; Zamanı gerçekten yetersiz miydi? Bu önemli. Sağlık sorunları mı vardı? Veya ailevi problemler mi? Neden oldu. Psikolojik sorunları mı vardı? Bu şekilde nedenleri varsa tamam ama eli yavaşsa, işi yavaş yapıyorsa, gerekli teknolojik aletleri

kullanamıyorsa, bilgi eksikliği varsa suç tamamen çalışandadır. Belirleyeceği gerçeklere göre seçenekler geliştirmiştir (İki durumda da tepki gösteririm.) Duruma göre verdiği kararlar ise; 'ilk durum için kırmadan yaklaşmaya çalışırım, tamam sorunların var fakat bunu işe yansıtmayalım. İkinci durumda ise sert bir uyarı alır.'

K5; Durumu değerlendirip, gerçekleri belirlemek adına sorular sormuştur; 'Zaman olmadı, neye göre olmadı? Hemen yargı dağıtmam önce bir dinlerim. Değişkenler var yine.' Belirleyeceği gerçeklere göre seçenekler geliştirmiştir; Geçerli bir mazereti kabul edebilir olduğunu kabul edilemeyecek bahaneyle gelene; 'Tatlı sert laf sokarım, abartmadan. Ekibim tarafından sevilirim ayrıca kimseyi kırarak hareket etmem. Sözlü uyarılar hani bir, iki kere. Bizim disiplin eylem kurallarımızda belli o kurallara göre gideriz.' Seçenekleri karar olarak değerlendirmiştir.

Katılımcı yaşadığı benzer olayı ve tutumunu şöyle aktarmıştır: *'Bizim satışta 3 personelimiz var, pandemi döneminde bu bire düştü sonrasında iş takibiyle ilgili sorun yaşadık. Bölge müdürümüzde hesap sordu. Ben şu cevabı verdim: 'arkadaşım şu an 3 kişinin yapacağı işi yapıyor, ben ona hesap soramam sadece geri bildirim verebilirim şu durumda'. Şu an 3 kişiyiz, şimdi hesap sorarım ama. Yine hakkaniyet çerçevesinde. Şu an zamanım yok derse bunu kabul edemem. O mazeretinde sebebi önemli.'*

K6; Ekibi tanımanın önemli bir gerçeklik olduğunu 'Ben o raporu şu gün istiyorsam ekibimi de tanıyorsam gecikebileceğini tahmin ediyorsam hatırlatmalarımı yaparım öncesinde. Unutmayın diye bence bu onlar için kötü bir şey. Birine sürekli işini hatırlatıyorsan. Tabi bu ekibi tanıyorsan. İlkinde öyle bir şey yapmam gecikme olduysa bu konuda uyarırım.' ifade etmiştir. Belirlediği gerçeklikle hatırlatma seçeneğini geliştirmiş ve kararı vermiştir. Kararın sonuçlarını göze olarak uyarının çözüm olmaması halinde her seferinde hatırlatma yapacağını 'Bazen insanlar bir kere söylendiğinde bir şeyi öğrenemiyor hepimiz için öyle. Bir çiviyi tek seferde duvara çakamadığımız gibi; birkaç defa kafaya vurmak gerekiyor.' belirtmiştir. Çünkü; 'Şöyle değerlendiriyorum takımım kadar güçlüyüm, takımın kapasitesi kadar kapasiteye sahibim. Onlar yapmazsa ben tek başına her işi yapamam. Eninde sonunda işin sorumlusu benim, yapmadı, ben yapmadım olur. Ekibi yapamadı değil

‘Ben, yaptıramadım’ dır o. O yüzden biraz kontrolcü bir pozisyon ama en azından sonunda kötü olmazsın.’

K7; Değerlendirme yaparak (Dürüst olmak gerekirse çok sinirlenirim.) amacın kurumun zarar görmemesi olduğunu belirtmiştir. Gerçekleri belirlemek için ‘disiplinli bir ekibim olması gerekir, mutlaka önceden arayıp öğrenirim, durumu önceden bana bildirmesi lazım ki bende tedbirlerimi alayım.’ İfadelerini kullanmıştır. ‘Personelin hatasından dolayı ben kendimi zor duruma düşürmek istemem.’ Düşüncesiyle tedbiri seçenek olarak geliştirmiştir. Duruma bağlı ‘Bir kereye mahsus çok ciddi bir sebebi varsa uyarılır ama sallandığından yetiştiremedi ve zor durumda kaldıysam ben onunla çalışmam.’ Kararını vermiştir.

K8; Kurum yararını amaçlayarak gerçekleri belirlediği ifadeler: ‘Bunun önemli bir durum olduğunu hassasiyet gerektiğinin bilincinde olmalı. Uyarılmadan kendisinin böyle düşünmesi gerekiyor aslında, bizi bu duruma getirmemeli. Artık o gün bitti tabi benim toplantımda sarktı, tekrarı olmamalı.’ Kararın sonuçları göz önüne alınarak, uyarılmasına rağmen ‘Tekrarı olduğu taktirde personel değişikliğine gideriz.’ İfadesiyle karar gözden geçirilerek değiştirilmiştir.

K9; ‘Biz bu durumla çok sık karşı karşıya kalıyoruz. Bir gün önce söylediğimle bir hafta önce söylediğim arasında fark yok. Çünkü bu zihniyet meselesi. Ben biliyorum ki o bir hafta önce söylediğim işi son bir saatte de bitirebilir, o potansiyeli var, herkeste var. Biz ama hep mazeretlere sığınıyoruz. Genel olarak söylüyorum biz müdürlerin göreve getirilmelerinin sebebi böyle insanları koyun gibi gütmek. Bu hadiseye ben devamlı maruz kalıyorum ancak elimizde herhangi bir yaptırım olmadığı için aynı zamanda bizim alanımızdaki kişilerin ceza ödül yönetmeliği olmadığı için tutacağın tutanağın karşılığında bir şey yapılmadığını gördüğü için daha da içinden çıkılmaz bir hale geliyor. Bu yüzden çok o yola gitmemeye çalışıyorum. Şunu biliyorum ki kişi yaptığı şeyden ötürü cezalandırılsa, çünkü cezayı ben verememem, yani özel sektörde olsa öyle bir şeyin olma ihtimali bile yok. Özel sektör, devlet baba gibi değil çünkü. Ufacık yanlışında gözünün yaşına bakmazlar. Devlet kurumlarında herkes rahat. Maaşımız yetmiyor diyen adamların aslında o parayı bile hak etmediğini görürsün. Bu olaylar gerçekten başımıza geliyor ve susuyoruz yani susuyoruz derken kızıyor, bağırıyoruz belki ama orta yolu bulmaya

çalışıyoruz nihayetinde. Çünkü ben o kişiye tutanak tutacağım hiçbir şey yapılmayacak. Tutanağı kişiye imzalatıyorum, 1 tutuluyor 2 tutuluyor, 3 tutuluyor 4 oluyor bakıyor ki hiçbir karşılığı yok. İyinin karşılığı da verilmiyor. Bende uyarı yapmayı yeğliyorum, bir şeye tutulmamaktansa. Ben özel sektörde olsam 1'e sabrederdim, 2'de uyarırım derim ki 3'te yollarımızı ayırırız.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K10 katılımcımız, hoşgörü ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; 'Uyarırız bir daha tekrarlanmaması için ama iş işten geçtikten sonra da elimizden bir şey gelmez. Uyarırdım.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K11; Kısa vadeli (Zamanında yapılabilecek bir iş istediysem tabi ki onu yapmasını beklerim) amacını, beklentisiyle ifade etmiştir. İlk belirlediği gerçeklik 'Zamanın yeterli olmaması sebebiyle geliyorsa, ben yönetici olarak zamanlamayı ayarlayamamışımdır, iyi planlama yapamamışımdır. Bundan personeli sorumlu tutamam.' olmuştur. Araştırmacının açıklamasıyla 'Planlamada hata yok. Personel bunu sebep olarak sunuyor.' Yeniden gerçekleri belirlemek için; 'Neden yetersiz? Bir sağlık sorunu mu oldu? Başka haklı bir sebep mi?' sorularını sormuştur. 'Kendisi yetiştiremediyse hele birde toplantı aksadıysa bunun bir yaptırımı olur, gerekli uyarıyı yaparım. Savunmasını alırım.' Kararını vermiştir. Kararının sonuçlarını 'Bunun tekrar edilip edilmediğine bakarım.' göz önüne aldığını ifade etmiştir.

K12; 'O kişi mutlaka hesaba çekilir ve bedelini öder. Çünkü birebir yaşanan sorunlarda kişiler karşılarındakileri affedebilir ama bir kişinin katılımcı sayısının fazla olduğu toplantıyı herhangi bir bahane ile aksatması özür değil kasıt olur. Dolayısıyla cezasını çeker. Yönetim olarak biz tedbirimizi alıyoruz. Yapabileceği saate kadar bekleriz, baktık aksayacak hemen destek sağlarız. Gidişatın takibinde oluruz. İnsanoğlu takip edilmediğini hissettiğinde sizin istediğiniz değil de kendi istediği yoldan gider. Teke tek olsa diyelim ki siz bana bir hata yaptınız; derim ki sıkma canını, moral vermeye çalışırım hatta. Fakat bu toplantı ertelendiğinde bütün program sarkacak. Bizim programımız saati saatine bellidir, bunlar asla oynamaz.' İfadesi direk aktarılmıştır.

Tablo 4.4. 1: Hoşgörü ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K1, K2, K3, K4, K5, K7, K9, K11
Amaçların Tanımlanması	Tekrarlanmasın	K1
	Işin aksamaması	K3, K11
	Kurum yararı	K7, K8
Gerçekleri Belirlemek	Zamanın verimli kullanılmaması	K1, K2, K3, K8, K9, K10, K12
	Zaman neden yetersiz?	K4, K5, K7, K11
	Ekibi tanımak	K6
Seçenekler Geliştirmek	Gerçeklere göre	K4, K5
	Tedbir	K7, K6, K12
	Tutanak tutmak	K9
Sonuçları göz önüne almak	Tekrarlanırsa	K1, K8, K9, K10, K11
	Sorumluluk bende	K6
Seçmek ve Karar Vermek	Uyarı	K1, K2, K3, K6, K8, K9, K10, K11, K12
	Duruma bağlı	K4, K5, K7
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	İşten çıkarma	K1
	Tekrar hatırlatma	K6
	Personel değişikliği	K8

Hoşgörü ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan “dur ve düşün” aşamasında K1, K2, K3, K4, K5, K7, K9, K11 farklı şekilde ‘değerlendirme’ yaparken diğer katılımcılar bu aşamaya katılmamıştır.

“Amaçların tanımlanması” olan ikinci aşamada ‘işin aksamaması’ (K3, K11), ‘kurum yararı’ (K7, K8) ve ‘tekrarlanmaması’ (K1) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Gerçekleri belirlemek” aşamasında ağırlıklı olarak ‘zamanın verimli kullanılmaması’ na (K1, K2, K3, K8, K9, K10, K12) işaret edilmiştir.

“Seçenekler geliştirmek” aşamasında en çok ‘tedbir’ (K7, K12) kavramı ardından ‘gerçeklere göre’ (K4, K5) seçenekler geliştirilmiştir.

“Sonuçları göz önüne almak” aşamasında ağırlıklı olarak durumun ‘tekrarlanması’ (K1, K8, K9, K10, K11) kavramının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında çoğunlukla ‘uyarı’ (K1, K2, K3, K6, K8, K9, K10, K11, K12) ve ‘duruma bağlı’ (K4, K5, K7) karar alma kavramları ortaya çıkmıştır.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” olan son aşamada ‘işten çıkarma’ (K1), ‘tekrar hatırlatma’ (K6) ve ‘personel değişikliği’ (K8) kavramlarının ortaya çıktığı ve diğer katılımcıların bu aşamaya katılmadığı görülmektedir.

Tablo 4.4. 2: Hoşgörü ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K1, K2, K3, K4, K5, K7, K9, K11	8
Amaçların Tanımlanması	K1, K3, K7, K8, K11	5
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K4, K5, K6, K7, K9, K12	6
Sonuçları göz önüne almak	K1, K6, K8, K9, K10, K11	6
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	K1, K6, K8	3

Tabloda katılımcıların hoşgörü ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. Kararı verirken seçeneklerin geliştirilebilmesi için başlangıçta değerlendirmeyi çok boyutlu yapmak bunun yanı sıra amaçların uzun vadede de tanımlanması gerekmektedir. Amaca yönelik karar veren K3, K7, K8 kurum yararını gözetmektedirler. K3 ve K8 uyarı kararı vermiştir, K8 kararın sonuçlarını göz önüne alarak uyarılan durumun tekrarlanması halinde kararı gözden geçirerek değiştirmiştir. K7 ise seçenek geliştirmeyen K1, K2, K3, K8, K10, K11’ in aksine gerçekleri belirleyip tedbir seçeneğini geliştirerek duruma bağlı karar vereceğini ifade etmiştir. K1, K2, K3 hoşgörü ilkesine dair gerçekleri belirlerken soru sormamış, (gerçekleri belirlemek yerine belirlediği gerçekleri kullanmak) elde ettikleri bilgiler ile yetinmiştir. Karar verme aşamasına geldiklerinde ise katılımcılar karara yönelik değil raporun gecikmemesi için seçenekler geliştirmişlerdir (K1, K2, K3).

Gerçekleri belirlemek için bilgi toplayan katılımcılar: K4, K5, K7, K11 (4).

K4 ve K5 belirleyecekleri gerçeklere yönelik duruma bağlı karar alacaklarını ifade etmiştir, K11 ise uyarı kararı almıştır. K7 amaçlar doğrultusunda belirleyeceği gerçeklere göre duruma bağlı karar vereceğini belirtmiştir.

Gerçekleri belirlemek için eldeki bilgileri kullanan katılımcılar: K1, K2, K3, K6, K8, K9, K10, K12 (8). K1, K2, K3, K6, K8, K10 uyarı kararı almıştır. K9 yaptırımı olmadığı için orta yolu bulmaya çalışacağını ifade ederken, K12 işleyişin aksaması nedeniyle hesap sormayı tercih etmiştir.

Eskicioğlu (2010)'nun çalışmasında hoşgörülü çalışma teması altında tekrarlanmaması kaydı ile cezalarda hoşgörü ve kişilerin rollerine, başarıya göre hoşgörü kodları üzerinde durulmuş, hataların telafisinin olduğu fakat tekrarlandığı takdirde hoşgörünün ortadan kalktığı vurgulanmıştır. Bu çalışmada da hoşgörü ilkesinde benzer bulgular elde edilmiş, katılımcılar yakın ifadeler kullanarak gerçekleri belirlemiş ve karar vermiştir.

Alınan kararlarda etik karar verme sürecinin tüm aşamalarını gerçekleştirmenin önemli olmasının yanı sıra gerçekleri belirlemek adımında da özenli davranılmalı. Gerçekleri doğru belirleyip (Doğru bilgi), belirlenen gerçeklerin yeterlilik seviyesi mutlaka değerlendirilmeli ve bilgilerin muhakemesi yapılabilmelidir. Gerçekleri belirlerken; Ne biliyorum? Ne bilmem gerekiyor? Yeterli bilgiyi topladım mı? Kime, neye inanacağım? Sorularını sormak faydalı olacaktır. Adair (2000)'in karar verme sürecinde yararlanılabilecek beş adımlı yaklaşım önermesinde, ikinci adım gerekli bilgiyi toplamak olarak belirlenmiş ve ulaşamadığımız kritik bilgilerin eksikliğinde karar vermenin ertelenmesinin doğru bir yaklaşım olacağını ifade ederek gerçekleri belirlerken bilgi toplamanın öneminin altını çizmiştir.

4.5 Tarafsızlık İlkesi

K1 katılımcımız, tarafsızlık ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; Güvenebileceği için tanıdık vasıtasıyla geleni tercih etmiştir. Belirlediği gerçekler; aynı vasıflara sahip olmaları, aracıya güven duyması 'Aracı güvenmediğim bir insansa diğerini işe alırım hatta.' Kararın sonuçlarını düşünmemiş, seçenekler

geliştirmemiştir. Kararı değerlendirip ‘Şimdi her yerde bu böyle gönderene bakarlar ona göre davranırlar.’ Değiştirmemiştir.

K2; Amaçları tanımlamış, belirleyeceği gerçeklik ile ‘İkisiyle de görüşür hangisinin daha etkili ve verimli çalışabileceğini düşünüyorsam onu tercih ederdim.’ Kararı vermiştir. Kararı değerlendirip ‘Tanıdığıma bir öncelik vermezdim.’ Değiştirmemiştir.

K3; Güvenebileceği için tanıdık vasıtasıyla geleni tercih etmiştir. Belirlediği gerçeklik; aynı vasıflara sahip olmaları. Kararın sonuçlarını düşünüp ‘Tanımadığım bir insan neyin nesi olduğunu bilmiyorum ama tanıdığım olduğunda ailesine kadar hakkında bilgi alabilirim çabuk bir şekilde.’ Seçenekler geliştirmemiştir.

K4; Eşit davranmak ‘Tabi ki tanıdığım vasıtasıyla geldiği için ona öncelik vermem.’ amacıyla belirleyeceği gerçeklerle ‘İkisinin de cv’sini kontrol ederim. Katıldığı konferanslar, çalışmaları, eğitimleri, mezun oldukları okul, puanları, sertifikaları, bilgi birikimi bunlara bakarım.’ kararı almıştır. Kararı değerlendirip ‘Tanıdıkla gelmesi hiç etkilemez.’ Değiştirmemiştir.

K5; Değerlendirme yapıp amaçlanan iletişim ve hizmetin sağlanabilmesi için belirlediği gerçekler; ‘Kişinin çalışkanlığı, zekası tabi ki, önce mülakatı geçebiliyor olması lazım ama evet referans benim için bir kriter, denklikte adayı öne geçirir.’ Kararın sonuçlarını göz önüne alarak ‘Referansla gelen her adamı da almıyorum sonuçta.’ Kararının değişebilme durumunu gerçeklere dayandırmıştır.

K6; işe alımlarda bu yöntemi kullandığını ‘Bu dediğiniz her seferinde olur neredeyse. Ben böyle işe alımlar yapmayı severim. Gerçi ikisi de aynı hiç denk gelmedi ama. Şu çok önemli burada referansı veren kişi.’ ifade etmiştir. Gerçeklikleri belirmek için ‘Referansı veren kişi beğendiğim, takdir ettiğim, çalışmasını bildiğim, sevdiğim bir kişi ise döner tekrardan sorarım kefil misin? Derim. Eeeh kem küm derse hiç düşünmem diğer adayla devam ederim. Yok benim gibi, benden iyi, en az benim kadar iyi derse o zaman tamam.’ referans veren kişiyle görüşeceğini belirtmiştir. Kullandığı yöntem bu olduğundan kararın sonuçlarını ‘Yaşamadım ama yanılabilirim.’ öngörmektedir. Kararı tamamen belirlediği gerçeklere yani referans veren kişiye yöneliktir;

Ben: peki sizin referans alabileceğiniz biri değilse tavsiye eden?

- Hiç yüzüne bakmam.

Ben: diğer adayı öne geçirmez mi bu durum?

- İkisi de aynı olduğu için referansı kötü olana yazık etmiş oluruz belki ama evet diğer adaya öncelik veririm. Çünkü genelde kötü performanslı birinin tavsiyesi de çok iyi olmuyor.

K7; Referansı kullananların aksine bu durumun zorluk yaşattığını düşünerek negatif düşünmüştür. Gerçekleri belirlemek için; 'kişilerin vasıflarına bakarım kim daha donanımlıysa, kim iş için daha uygunsa onu alırım.' İfadesini kullanmış ve kararı gerçekleri yönelik vermiştir. Kararı değerlendirip 'Aynı şekilde değerlendiririm tanıdığın olmasının bir etkisi yok.' Değiştirmemiştir.

K8; Güvenebileceği için referanslı olanı tercih etmiştir. Gerçekleri belirlerken; 'Personel bizim spor kulübümüzün bütün sorumluluğunu alabilecek mi? Bizim beklentimizi karşılayacak mı? Bu anlamda güvenilir mi? Referansı sağlam mı?' sorularını sormuştur. Belirlediği gerçekler ışığında 'Bende tanıdıklarıma güvenirim ve o personeli alırım. Tanıdığımın olması kesinlikle bir artı. Referansına güvenmiyorsam o kişiyi almam işe.' kararını vermiştir.

K9; 'Şöyle işe alım yapmıyoruz belki ama gönüllü gençlik liderleri alıyoruz. Benim bir tanıdığım kızını önerdi. Ben de dedim ki benim önceliğim okulundan, arkadaşlarından vakit ayırıp gelip burada gönüllülük yapan gençler. Arkadaşımda olsan, arkadaşımın kızı da olsa ilk önce o gençler. 6-7 kişilik başvuru aldık, kimin sivil toplum kuruluşlarına katkısı olmuş o öne geçti. Kim ne okumuş diye değil de kim kendini ne kadar geliştirmiş diye baktık. Hangi sertifikaları almış, hangi eğitimlere katılmış, gönüllülük faaliyetlerinde bulunmuş mu? Gibi. Bu çerçevede eleme yaptık. Benim için kimin tanıdığı olduğu hiç fark etmez isterse abimin kızı olsun, hakkediyorsa olur yoksa yok.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K10; 'Aklımdan geçen kura yöntemi eğer bütün vasıfları aynıysa onların gözünün önünde şeffaf bir şekilde. Daha öncede başımıza geldi; benim vicdanımın rahat olması için tanıdığımdan öncelik vermem, yapılması gerekende budur.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K11; adaletli davranmak için belirleyeceği gerçeklerle ‘eşit şartlarda; öz geçmişi, mülakatı, bu iş için ne kadar yeterli olup olmadığı değerlendirilir.’ Kararı ‘mutlaka adaletli davranırım, kimse haksızlığa uğramaz.’ almıştır. Kararının nedenini şöyle açıklamıştır: ‘Günümüzde belki tanıdık varsa iş buluyorsun, varsa her yere müdürde oluyorsun ama bana göre değil eşit şekilde değerlendirilir. Ben kendi iş bulma sürecimde de yaşadığım için. Bende olsam hani eleneceksem de eşit şartlarda elenmek ya da işe alınacaksam başkasının hakkına girmeden alınmak isterim. Bu yüzden işe alımı bu şekilde yaparım. Katidir yani işe gerçekten o pozisyonu dolduracak kişiyi seçerim.’ Empati yaparak kararını gözden geçirmiş ve değiştirmemiştir.

K12; ‘Kurumlarda, resmiyette tanıdık işi olmaz. Özel bir kurumda olsam ama tanıdığımı seçerim çünkü onu güvenilir bulurum. Kurumlarda önemli olan belirtilen vasıflara sahip olması. Onlara uyuyorsa, güven zaman içinde oluşur. Liyakat şahsa mahsustur.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

Tablo 4.5. 1: Tarafsızlık ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K5, K6, K7, K8, K11
Amaçların Tanımlanması	Güven	K1, K3, K8
	Etkili ve verimli çalışma	K2, K5
	Eşitlik	K4
	Adaletli davranmak	K11
Gerçekleri Belirlemek	Aynı vasıflar	K1, K3, K10
	Daha iyi kim?	K2, K4, K5, K7, K8, K9, K11
	Referans kim?	K6, K8
	Resmiyette	K12
Seçenekler Geliştirmek		
Sonuçları göz önüne almak	Bilgi almak	K3
	Her referans	K5
	Yanılabilirim	K6
	Tanıdıklarıma güvenirim	K8
Seçmek ve Karar Vermek	Referans	K1, K3, K5, K6, K8
	Değerlendirme	K2, K4, K7, K9, K11
	Kura yöntemi	K10
	Tanıdık olmaz	K12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	Değiştirmemiştir	K1, K2, K4, K7, K10, K11

Tarafsızlık ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasında K5, K6, K7, K8, K11 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparken diğer katılımcılar bu aşamaya katılmamıştır.

"Amaçların tanımlanması" aşamasında 'güven' (K1, K3, K8), 'etkili ve verimli çalışma' (K2, K5), 'eşitlik' (K4) ve 'adaletli davranmak' (K11) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

"Gerçekleri belirlemek" aşamasında ağırlıklı olarak 'daha iyi kim?' (K2, K4, K5, K7, K8, K9, K11) ve 'aynı vasıflar' (K1, K3, K10) kavramlarına ulaşılmıştır.

"Seçenekler geliştirmek" aşamasında hiçbir katılımcı yer almamaktadır.

“Sonuçları göz önüne almak” aşamasında ‘bilgi almak’ (K3), ‘her referans’ (K5), ‘yanılabilirim’ (K6), ‘tanıdıklarıma güvenirim’ (K8) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında ‘referans’ (K1, K3, K5, K6, K8), ‘değerlendirme’ (K2, K4, K7, K9, K11), ‘kura yöntemi’ (K10) ve ‘tanıdık olmaz’ (K12) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” aşamasında K1, K2, K4, K7, K10, K11 kararı değerlendirerek ‘değiştirmemiştir’.

Tablo 4.5. 2: Tarafsızlık ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K5, K6, K7, K8, K11	5
Amaçların Tanımlanması	K1, K2, K3, K4, K5, K8, K11	7
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek		
Sonuçları göz önüne almak	K3, K5, K6, K8	4
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	K1, K2, K4, K7, K10, K11	6

Tabloda katılımcıların tarafsızlık ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. Tüm katılımcılar gerçekleri belirlemek ve karar vermek aşamasına katılırken seçenekler geliştirmemiş, tek seçenekleri karara dönüşmüştür. K2, K4, K7, K9, K11 (5) başvuru sahiplerinin aynı vasıflara sahip olsalar da ayırt edici özelliklerinin ya da yeterliliklerinin olduğunu ve tanıdığın kararda bir etkisi olmayacağı gerçeklerini belirleyerek tarafsız bir değerlendirmeyle işe alım yapacaklarını ifade etmişlerdir. K1, K3, K5, K6, K8 (5) referansı baz alacaklarını belirtmiştir. K1, K3 ve K8 güven nedeniyle bu kararı almıştır. K5 ve K6 referansı kriter olarak belirlemiş; K5 bir artı olarak değerlendirirken K6 referansın sağlam

olmayışıyla durumun eksiye dönüşebileceğini ifade etmiştir. K10 vicdanının rahat olması adına kura yöntemine karar vermiştir. K12 ise resmiyette tanıdığın bir etkisi olmayacağını, özel bir kurumda görev yapıyor olsa daha güvenilir olduğunu düşündüğü için referansı tercih edeceğini ifade etmiştir. K1, K2, K4, K7, K10, K11 kararı değerlendirip yerinde buldukları için değiştirmemiştir.

Dolaşır (2005)'ın antrenörlerin mesleki ilkelere uyma düzeyleri ile ilgili çalışmasında mesleki ahengi bozmamak için tarafsızlık ilkesine bağlı kalmaları gerektiği vurgulanmıştır. Bu çalışmada katılımcıların yarısı tarafsız davranarak karar verirken diğer yarısı farklı gerçeklerle yanlı kararlar almıştır. Yıldız (2016)' ın çalışmasında ise spor yöneticilerinde bulunması gereken etik değerler ve davranışlar arasında tarafsızlık ilkesi şöyle ifade edilmiştir; istihdam anlayışını yeterlilik esasına dayandırmalıdır, sporcuya genel bir yaklaşımla bakmalı sorunu olan sporcuyu kendi sporcusu olup olmadığına bakmaksızın desteklemelidir. Dolaşır (2005)'a benzer şekilde; Sporcular ve diğer çalışanları arasında uyumu korumada tarafsız davranmalıdır. Bu ifadeler çalışmada yer alan tarafsızlık ilkesinin önemi ile paralellik göstermektedir.

4.6 Adalet İlkesi

K1 katılımcımız, adalet ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; etkinliğin tamamlanabilmesini amaç olarak belirlemiş bu nedenle belirlenen gerçekleri; 'Bu çok normal bir şey herkes görevini yerine getirebilecek diye bir şey yok. Bir etkinlikte zaten takım halinde çalışırsın. Takım olarak açıklar kapatıldıysa sorun yok.' Olumsuz olarak değerlendirmemiş seçenekler geliştirmemiştir. Sonuçlar göz önüne alınarak 'Bir dahaki etkinlikte görevini yerine getiremeyenlere daha az sorumluluk verilir ki yapabilsin. Burada bir sıkıntı yok benim için iş yürümüş çünkü bir sonraki etkinlikte buradan çıkan sonuçlara göre hareket edilir.' karar verilmiştir. Karar değerlendirilip amaçlanan elde edilemeseydi değiştirilebileceği 'İş yürümeseydi olay değişirdi.' İfade edilmiştir.

K2; 'Organizasyon sorunsuz bittiği için memnun olurum ancak herkes görevini yerine getirmediği için diğerlerine daha fazla sorumluluk düşmüş oluyor. Kimse

diğerinin sorumluluğunu da üstlenmek zorunda değil. Herkes verilen görevi yapmalı, yapmayanlara uyarıda bulunurdum.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K3; Gerçekleri belirlemek için; 'Neden böyle bir durumla karşı karşıya kaldık? Problem ne?' sorularını sormuş karara dair 'Önce anlamaya çalışırım eğer geçerli sebepleri varsa uyarı verilir geçilir ama sebebi yokken işini aksatan, yavaşlatan varsa bu işten çıkarılmaya kadar gidebilir. Diğer taraftan çalışmayan personelin yükünü alan kişilere bir ödüllendirme yapılabilir. Ekip karşısında teşekkür edilebilir.' Seçenekler geliştirip kararı vermiştir. Kararın sonuçlarında 'İşini iyi yapana hakkını vermek lazım, takdir etmek gerekir ki işine daha fazla dört elle sarılsın, işini yapmayanda hatasını anlasın.' beklentisini ifade etmiştir.

K4; Durumu değerlendirip hemen müdahale etmek yerine tespit yaparak organizasyon sonrasında toplantı yapmayı uygun görmüştür. Gerçekleri belirlemek için; 'Herkese tek tek sen niye görevini yapmadın? Sen neden senin sorumluluğun varken diğerine yardım ettin? Diye ona da biraz sitemde bulunabilirim çünkü senin sorumlu olduğunda da sorun çıkabilirdi.' sorularını sormuş belirlediği gerçekler doğrultusunda; 'Sorumsuzluk yapana daha fazla tepki gösterirdim elbette. Bu şekilde davranırsan sana organizasyonlarda daha az yer veririm diye ceza niteliğinde kullanabileceğim cümleler kurarım. Bu şekilde devam edersen hiçbir organizasyonda görev alamazsın veya daha alt pozisyonlara düşebilirsin gibi. Çünkü o organizasyondan sorumlu olan benim.' Kararını vermiştir. Kararın sonuçlarını 'Birinci hata görmezden gelinirse ikincisi de üçüncüsü de yapılır. Tolerans göstere göstere o personel bunu hep yapar hale gelecek. İlk yaptığında tepki gösteririm diğer personele de sıçramasın çünkü ona bir şey denmedi bize de demez, o yapmıyorsa ben neden yapayım? Gibi personel arasında bir çatışma çıkabilir. Bunun için uyarıda tepkide gösterilmeli ki; diğer personelde yanlış olduğunu ve tepki gösterileceğini bilmelidir.' Değerlendirmiştir.

K5; Belirlediği gerçeklik ekibi tanımakla birlikte ona göre görev dağılımı yapmaktır ve özverili çalışanı belirlemektir. Geliştirdiği seçenekler sözel uyarı, akşam mesaisini kullanarak tehdit ve öz verili çalışana iyi niyet göstererek ödüllendirme. Durumun ciddiyetine göre sözel uyarının yeterli olmayacağı durumda 'O zaman özverili olana fazladan iyi niyet gösteririm çünkü o hak ediyor. Yani ödüllendirmek ve

cezalandırmak. Cezada değil aslında isteği yerine getirilmez. Ödüllendirmek ve ödüllendirmemek.' Kararını vermiştir.

K6; değerlendirme yapıp daha çok çalışanla çalışmayanın ayrımına varılması gerektiğini paylaşmıştır. Bu amaçla gerçekleri belirlemiştir; 'ne yaptık? Neyi daha iyi yapabilirdik? Bu noktada işini aksatanların doğru tespit edilmesi lazım. Burada oturuyorsak insanları değerlendirmemizin de adaletli olması gerekir. İşini aksattı, niye aksattı? Birebir konuşulmalı. Hani becerisinin üstünde bir şey mi verdik? Ya da diğerlerinden daha fazla mı iş yükü verdik? İşi bitirebilirdi ama salladı mı? Bunu doğru tespit etmeliyim. Doğru tespiti yaptıktan sonra niyeti ne? Kötü mü? Niye böyle yaptın? Bizimle çalışmak istemiyor musun?'. Belirlediği gerçekler doğrultusunda 'Oturur, konuşurum; uyarırım. Ama niyette kötülük yok sadece yetiştiremedi, iş ona göre değildi, kapasitesinin dışındaydı o zamanda hata benim doğru adama doğru işi verememişiz yani dağılımı doğru yapamamışız demektir. Kötü niyet varsa aldım karşıma konuştum, uyardım. İkinci bir şans verilir ama üçüncü dördüncü şansı istiyorsa o zaman durup düşünmek lazım.' Kararını almış. Kararın sonuçlarını da 'Bu konu insanların aklında kalır çünkü. Özellikle çok çalışan orada emek sarf eden, diğerinin de görevini yapan.' göz önüne almıştır.

K7; amacı 'Mühim olan işin iyi sonuçlanması.' tanımlamıştır. Belirlediği gerçekler; 'Herkes başarılı olacak diye bir şey yok burada bir ekip çalışması var. Gerektiği için arkadaşlarına yardım etmişler ve etkinlik sorun yaşanmadan tamamlanmış.' İle 'Hiçbir problem yaratmam.' kararını almıştır.

K8; Belirlediği gerçekler 'diğer personellerde aynı şartlarda canla başla çalışırken bu taraf vurdum duymaz tavırlarda olduğu zaman görevini layıkıyla yerine getirenlerde etkilenir.' İle 'Görevini aksatan personeli bir kez ikaz ederim, ikincide görevine son veririm ayrıca işini gerektiği gibi yapan, diğerlerine yardımcı olanları ödüllendiririm.' Kararını vermiştir.

K9; 'Bunlar senaryo değil gerçekler, hep başımıza geliyor. Özelde olmaz ama böyle adamları barındırmazlar. Ben organizasyon esnasında müdahale ederim. Takip ediyor olurum zaten fark ettiğimde de arkadaşlarına destek olması için uyarırım. Devam mı ediyor, ikinciye uyarırım ama üçte dediğim gibi varsa imkanım işine son veririm çünkü onu hakkediyor, çünkü diğer çalışanlarında hakkına giriyor. Bu hayır

işi değil sonuçta. O cezalandırılmazsa çalışanlara haksızlık olur. O hakkı yedirmemek lazım onlara çünkü, yarın bir gün bize soracaklar o hakkı.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K10; Belirleyeceği gerçekler 'nelerin eksik olduğunu, kimlerin görevini yapmadığını ya da kimlerin daha az çalıştığını. Organizasyonda herkesin muhakkak bir sorumluluğu vardır. Kimlerin harfiyen yerine getirdiğini, kimlerin nerede aksadığını belirleyip' ile 'yüzlerine söylersin herkesin olduğu ortamda, tek tek konuşulması doğru olmaz uygun bir dille herkesin içinde uyarırım' kararını vermiştir.

K11; 'Bu yine karşılaştığım bir durum. Bir personelim var mesela istenilen performansı vermiyor. Özel sektörde olsa şimdiye kadar performans değerlendirmesinden giderdi. Fakat bizim gibi yarı devlet kurumlarında yüz kızartıcı ve çok büyük bir sorun olmadıkça iş sonlandırılması olmuyor. Ne yapıyoruz, uyarı veriyoruz. Özelde olsa kendiliğinden giderdi o kişi zaten. Burada sinerji önemli çünkü bu süreklilik arz ederse, çalışanlar arasında da sorun oluyor çünkü onlar hem aynı ücreti alıyorlar ama birisi hiç çalışmıyor, birisi çalışıyor hem daha fazlasını çalışıyor. Kurumlar arası değişiyor bu durum tabi bazı kurumlarda işini sonlandıramıyorsun o zamanda bir şekilde adaleti sağlamaya çalışıyorsun. Onun savunmasını alabiliyorum ama diğerlerine fazla çalışanlara yani daha inisiyatifli davranabiliyorum, onun hatasını daha tolere edebiliyorken, diğerine yaptırım uygulanır, extra bir iş çıktığında ona veririm mesela. Burada bir yarışmada aksaklık olduğunda Ahmet, Mehmet veya kimse işte o kişilere mal olmuyor kurum başarısız oluyor. O nedenle kurumun başarısızlığı senide etkiliyor bir şekilde kurumuna karşı sorumlu oluyorsun. Personelin kurumu benimsemesini sağlarsan çok çalışmış az çalışmış görmüyor. Manevi olarak daha doyumlu hale getirirsen çalışanlar arasında da sorun olmuyor. İşini sahiplenmeyen, işten kaçan zaten biliyor ki ilk fırsatta gidecek. Kimin nasıl çalıştığı görülür yani bir terfi pozisyonu açılsa daha çok çalışanı seçersin gibi.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K12; organizasyon esnasında devamlı gözlem yaparak gerçekleri belirleyeceğini belirtmiştir. 'Sadece maaşları da yetmez teşekkürde edersiniz. Onore etmek gerekir. İşini aksatan, eksik yapanlarla da çekersin kenara 'Ahmet-Mehmet sen işin ucundan

tutuyor gibi görünüyorsun ama öyle olmadığını gördük, tekrar edersen kendine başka bir yer bakmanı tavsiye ederim' kararını vermiştir.

Tablo 4.6. 1: Adalet ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K4, K6, K9, K11
Amaçların Tanımlanması	Etkinliğin tamamlanması	K1, K7
	Ayrımı görmek	K6
	Adaleti sağlamak	K11
Gerçekleri Belirlemek	Takım olmak	K1, K7
	Sorumluluk	K2
	Neden? Sorun ne?	K3, K4, K6, K10, K12
	Ekibi tanımak	K5
	Diğer personele etkisi	K8, K11
	Diğerlerine haksızlık	K9
Seçenekler Geliştirmek	Işten çıkarma, teşekkür	K3
	Uyarı, tehdit, ödül	K5
	İşten çıkarma, uyarı	K11
Sonuçları göz önüne almak	Sorun yok	K1
	Çözüm beklentisi	K3, K5, K11
	Diğer personele örnek olmasın	K4, K6
	İşten çıkarma	K8
Seçmek ve Karar Vermek	Sorumluluğu azaltmak	K1
	Uyarı	K2, K6, K10
	Uyarı, ödüllendirme	K3, K8, K11, K12
	Tepki göstermek, ceza	K4
	Ödüllendirmek ve ödüllendirmemek	K5
	Sorun yok (tepki göstermemek)	K7
	Uyarı, işten çıkarma	K9
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Adalet ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasında K4, K6, K9, K11 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparken diğer katılımcılar bu aşamaya katılmamıştır.

“Amaçların tanımlanması” aşamasında kısa vadeli hedef belirleyen katılımcıların (K1 ve K7 ‘etkinliğin tamamlanması’), bu adımı doğru şekilde işleyemedikleri görülmektedir.

“Gerçekleri belirlemek” olan üçüncü aşamada çoğunlukla ‘neden? Sorun ne?’ (K3, K4, K6, K10, K12) kavramından söz edilmesinin yanısıra ‘takım olmak’ (K1, K7), ‘diğer personele etkisi’ (K8, K11), ‘sorumluluk’ (K2), ‘ekibi tanımak’ (K5), ‘diğerlerine haksızlık’ (K9) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Seçenekler geliştirme” aşamasında ‘işten çıkarma, teşekkür’ (K3), ‘uyarı, tehdit, ödül’ (K5), ‘işten çıkarma, uyarı’ (K11) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Sonuçları göz önüne almak” aşamasında K3, K5, K11 ‘çözüm beklentisi’ içerisindeyken K4, K6 ‘diğer personele örnek olmasın’, ‘sorun yok’ (K1), ‘işten çıkarma’ (K8) kavramlarını ifade etmiştir.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında ağırlıklı olarak ‘uyarı, ödllendirme’ (K3, K8, K11, K12) ve ‘uyarı’ (K2, K6, K10) kavramlarına dair kararlar alınmıştır.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” olan son aşamaya katılım gösterilmemiştir.

Tablo 4.6. 2: Adalet ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K4, K6, K9, K11	4
Amaçların Tanımlanması	K1, K6, K7, K11	4
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K3, K5, K11	3
Sonuçları göz önüne almak	K1, K3, K4, K5, K6, K8, K11	7
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Tabloda katılımcıların adalet ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. Kararı ceza ve ödül vermek olan katılımcılar; K3, K5, K8, K11 ve K12 (5)’dir. K12, K11, K8, K3’ün görevini aksatanlar için kararı, uyarı iken K5

ödüllendirmemeyi (karar) ceza olarak nitelendirmiş ve fazla sorumluluk alanlara daha iyi niyetli yaklaşarak ödüllendirme kararı almıştır. K3, K8 ve K12 teşekkürle ödüllendirmeyi tercih etmiştir. K11 kurum yapılanmasından dolayı uyarının hafif kaldığı durumların yaşandığını belirterek adaleti sağlamak için işini gerektiği gibi yapanlara daha toleransı davrandığını ifade etmiştir.

Kararı sadece uyarı olan; K2, K6, K9 ve K10 (4). GSB1 tekrarlanması halinde imkanı varsa (devlete bağlı bir kurum olmasından) işten çıkarma yapabileceğini çünkü diğer çalışanlara haksızlık olduğunu, K6 'Burada oturuyorsak insanları değerlendirmemizin de adaletli olması gerekir' ifadesini kullanmıştır.

K4 ise iki tutuma da tepki göstereceğini belirterek, işini aksatanları cezalandırma kararı almıştır.

Ceza ve ödül kararı veren K3 (*'Sonuçta bir ekip çalışması'*) gibi durumu ekip çalışması olarak nitelendiren K1 ve K7 sonuç odaklı düşünerek organizasyonun sorunsuz bitmiş olmasını, hiçbir problem olmaması olarak değerlendirmişlerdir.

Yıldız (2016)' ın çalışmasında spor yöneticilerinde bulunması gereken etik değerler ve davranışlar arasında adalet ilkesi şöyle ifade edilmektedir; Gerektiğinde cezalandırmaktan çekinmemeli ancak bu konuda da gerçekçi, adil ve dürüst olmalıdır. Bu çalışmada ödül ve ceza kararı veren katılımcıların adaleti sağlamaya özen gösterdikleri, yalnızca ceza ya da uyarı kararı alanların adalet ilkesini gözetmedikleri K1 ve K7 süreci doğru şekilde işlemediği görülmektedir.

4.7 Dürüstlük-Tutarlılık İlkesi

K1 katılımcımız, dürüstlük-tutarlılık ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; belirlediği gerçekler 'Ben öyle söylediysem, verilen sorumluluğu yerine getirdiyse, daha deneyimliler varken ben o adama sorumluluk veriyorsam potansiyeli vardır.' İle 'Yani yaptıysa söylediğimi terfi veririm kurumun işleyişi açısından onu daha yararlı görmüşümdür.' Kararı vermiştir.

K2; 'Terfi etmesi için sorumluluk verdim ve yerine getirdiyse' belirlediği gerçekler ile 'terfi veririm' kararını almıştır. Kararın sonuçlarını göz önüne alarak 'Diğer terfi bekleyenlere de bunun açıklamasını yapardım.' İfadesini kullanmıştır.

K3; Amaçlanan kurum yararı için belirlediği gerçekler; performansının iyi olması, görevlerini yerine getiriyor olmasıyla ‘hak ettiği için terfi ettirirdim’ kararını vermiştir.

K4; Bir değerlendirme yaparak hakkedeni (gerçekleri) belirlemek için ‘Kim daha istekli? Kim daha çok sorumluluk alıyor?’ sa onu tercih edeceğini ifade etmiştir.

K5; Değerlendirme ‘Genelde terfide gözü olan personele ben zaten görevler veririm, gözlemlerim. Sonuçta yönetici olmak kişileri iyi yönetebilmek demek.’ yaparak, belirlediği gerçekler ‘Terfi almak sadece işi çok bilmekle alakalı bir şey değil. Kriz anında doğru karar verebilmek, strese dayanmak, insan kahrı çekebilmek, karşındakini doğru dinlemek yani bir sürü şey var bunlar tek başına tecrübe olmuyor. Adayları tartarım kim yöneticiliğe daha uygunsa oyumu ondan yana kullanırım.’ doğrultusunda ‘Daha fazla sorumluluk verdiğim kişi kendini ispatladıysa o terfi eder.’ Kararını vermiştir.

K6; belirlediği gerçekler ‘Ben o insana tamam dediysem o sorumluluğunu yerine getirdiyse hak etmiştir. Terfi bekleyen deneyimli değil, bizden ekstra sorumluluk isteyen bir şeyler için çabalayan insan öne çıkar tabi.’ ile ‘gönül rahatlığıyla terfi ettirebilirim.’ Kararını vermiştir.

K7; başarıyı amaçladığını ifade etmiştir. Gerçekleri belirlerken ‘Kıdemli olan değil çok çalışan başarı getirir. Başarılı olan öne çıkar, uzun zamandır çalışan değil. İnisiyatif kullanırken bunu göz önünde bulundururuz. Kim ne kadar zamandır çalışıyor diye bakılmaz. Kim kendini ispatlamış, başarı getirmiş ona bakılır.’ Olduğu gibi kararda ‘Kendini ispatlayan görevi alır, sözümü tutarım.’ da amacın etkisi olmuştur. Kararın sonuçlarında ‘Herkes için doğru budur. Bizim kulübe karşı sorumluluğumuz var sonuçta.’ kulübün yararının gözetildiği ifade edilmektedir.

K8; ‘Aynı vasıflarda daha uzun süre çalışan bir personelim varsa onun sırası gelmiştir. Fakat terfi isteyen personele ben daha fazla iş yükü vermişsem, onlardan daha iyi çalışıyorsa, diğerleri yerinde sayıyorsa tabi ki onu terfi ettiririm. Birde benim verdiğim söz var. Söylediğimizi yapmazsak onunda hakkına girmiş oluruz. Her zaman çok çalışan kazanır.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K9; ‘Deneyimli ama yatıyor, hiçbir şey hak etmiyor benim gözümde. Bu zihniyet var ama ben memur olarak geldiğimde benden 4 sene önce gelmiş bir arkadaş vardı. Bir gün şube müdürü bizim şef izinli olduğu için evrakları bana göndermişti. Deneyimli arkadaşım nasıl sana yollar, sen şef vekilliği yapamazsın, ben yapabilirim ben 4 senedir buradayım dedi. Affedersiniz ama eşek gibi çalışanda bendim. Kim çalışıyor, hak ediyorsa o terfi etmeli. Birde ben böyle bir söz vermişim demek ki o insan çalışıyor, istiyor zaten hakkedende odur.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K10; adaletli davranmak (Herkese eşit davranmaya çalışırdım çünkü) için, belirlediği gerçekler ‘personel arasında adaletsiz davranmaya başlarsan görev sorumluluğunu bazıları yerine getirmemeye başlar bazılarına da fazla yük biner’ ile ‘Görevlerinin karşılığında ikisine de terfi gerekiyorsa her ikisi de terfi ettirilir’ kararını vermiştir.

K11; gerçeklikleri belirlemiş ‘Talep göstermeyen zaten sürekli oradadır, orada kalacak. Diğeri istekliyse tabi ki onu değerlendiririm. Böyle bir teklif yapıyorsam zaten diğerini ekarte etmişimdir.’ ve ‘terfiyi o alır’ kararını vermiştir.

K12; Değerlendirme ‘Ofiste zaten kendimi göstereyim terfi alayım imkanı olmaz. Herkesin yeri bellidir bir genel sekreter vardır ikincisi gelmez. Ama teknik kurul, eğitim kurulu, milli takım antrenörü dediğimiz zaman bunlarda liyakat mecbur. Aynı asker gibi tuğgeneral dururken albaya yetki veremezsiniz.’ yaparak, gerçekleri ‘Bizde de eğitim seviyesinden kasıt sadece diploma değil ilgili spor dalında başarılı, dediğimiz gibi iletişimi kuvvetli vs. tercihimiz her zaman bize güven verendir. Daha genç arkadaşlarımızı hadi deneyelim diyemiyoruz ulusal alanda ama onlara da bölgesel olanda fırsat veririz. Ulusal platformda kimsenin gözünün yaşına bakılmaz. Deneme yanılma yöntemi kullanamazsın, oraya bayrak çekilecek. Uluslararası alanda hep en iyisi olmalı.’ belirlemiş, belirlediği gerçekliğe yönelik seçenek geliştirmiştir. Amaca yönelik aldığı kararın ‘Mühim olan kalite ve devamlılık. Başarılı olma ölçüsü bizim branşımızda (karate), en azından şudur; ürün alacaksın. Sen her maça gidiyorsun, kimse sakatlanmıyor güzel ama benim bayrağım hiç direğe tırmanmıyor. Ben seni tercih etmem. Diğeri senin kadar iyi antrenman vermiyordur belki ama sporcuyla iletişimi çok iyidir, hatta bazı antrenörler sahada kendisi varmış gibi gayret eder, böyleleri birinci tercihimiz.’ sonucunda ‘Başarıyı getirir.’ elde edilmesi beklenmektedir.

Tablo 4.7. 1: Dürüstlük-Tutarlılık ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K4, K5, K6, K8, K9, K11, K12
Amaçların Tanımlanması	Kuruma yararı	K3
	Başarı	K7, K12
	Adaletli olmak	K10
Gerçekleri Belirlemek	Sorumluluk aldı	K1, K2, K5, K6
	Hak eden kim? Performans	K3, K4, K7, K8, K9, K10
	İstekli olmak	K11
	Ulusal alanda fırsat veremem	K12
Seçenekler Geliştirmek	Bölgesel alanda	K12
Sonuçları göz önüne almak	Personele açıklama	K2
	Doğru budur	K7
	Başarıyı elde etmek	K12
Seçmek ve Karar Vermek	Terfi	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K11, K12
	Her ikisinede terfi	K10
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Dürüstlük-Tutarlılık ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasında K4, K5, K6, K8, K9, K11, K12 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparken diğer katılımcılar bu aşamaya katılmamıştır.

"Amaçların tanımlanması" aşamasında 'başarı' (K7, K12), 'kuruma yararı' (K3) ve 'adaletli olmak' (K10) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

"Gerçekleri belirlemek" aşamasında ağırlıklı olarak 'hak eden kim? Performans' (K3, K4, K7, K8, K9, K10) ve 'sorumluluk aldı' (K1, K2, K5, K6) kavramlarının yer aldığı görülmektedir.

"Seçenekler geliştirmek" aşamasında 'bölgesel alanda' kavramını ifade eden K12 yer almaktadır.

"Sonuçları göz önüne almak" aşamasında 'personele açıklama' (K2), 'doğru budur' (K7) ve 'başarıyı elde etmek' (K12) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında ‘terfi’ (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K11, K12) ve ‘her ikisinede terfi’ (K10) kavramları yer almaktadır.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” aşamasına bu ilkede katılım gösterilmemektedir.

Tablo 4.7. 2: Dürüstlük-Tutarlılık ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K4, K5, K6, K8, K9, K11, K12	7
Amaçların Tanımlanması	K3, K7, K10, K12	4
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K12	1
Sonuçları göz önüne almak	K2, K7, K12	3
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Tabloda katılımcıların dürüstlük-tutarlılık ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. K1, K2, K5, K6, K7, K8, K9, K11 (8) sözlerine davranışlarını uydurarak dürüst ve vadettiklerini yerine getirerek tutarlılık ifadelerini kullanan katılımcılar, verilen sorumluluğu yerine getirenin terfi almasına karar vermiştir. Daha fazla sorumluluk alıp, istekli olduğu için hakkedenin o olduğunu düşünerek terfi kararı verenler; K3 ve K4.

K10; Hak ediyorlarsa, K12; Amaç olarak belirlediği başarıyı, getireni tercih edeceğini ifade etmiştir.

Eskicioğlu (2010) spor yöneticilerinin kararlarında etik ilkelere bağlılıklarının incelendiği çalışmasında dürüstlük ilkesinin karar verme aşamasında önemli bir ilke olduğunu, Yıldız (2016) çalışmasında dürüstlük ilkesini; çalışmalarını doğruluk ve dürüstlük ekseninde planlamalı, rekabette dürüstlüğe önem vermeli, sporcu transferlerinde tutarlı ve doğru politikalar izlemeli şeklinde ifade etmektedir. Bu çalışmada dürüstlük ilkesine vurgu yapılmasının ve tutarlılık ilkesi ile birlikte işlenmesinin uygun olduğunu göstermektedir. Dürüst davranarak tutarlılık gösteren katılımcıların etik karara vardıkları söylenebilir.

4.8 Hukukun Üstünlüğü-Açıklık İlkesi

K1 katılımcımız, hukukun üstünlüğü-açıklık ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; 'Sigortalı çalışan birinin farklı yerlerde çalışması yasal değil ama şöyle ben gözümle de gördüm herkes bunu yapıyor zaten. Özel bir durumu varsa göz yumulur herkes göz yumuyor zaten. Para kazanmasını niye engelleyeyim ki ben. İhtiyacı olduğu için göz yumulur yani adam kaçakçılık yapmıyor alın teriyle para kazanıyor. Yanlış bir şey yok bunda.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K2; 'Kurum dışında çalışmamasını ve kurumdaki işine daha fazla özen göstermesini söyler onu uyarırım. Devam ediyorsa ek iş yapmaya kurumu bilgilendiririm ve gereken yapılır, yasadışı hareket ediyor çünkü ben uyarımı da yaptım.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K3; Amacın işini aksatmaması 'Bunu kendi iş hayatına yansıtmıyorsa' olduğunu belirtmiştir. 'Günümüz şartlarında tek işle geçinmek bazen mümkün olmayabiliyor. Samimi olsam da olmasam da performansı etkilenmiyorsa işine yansıtmıyorsa, verilen görevleri eksiksiz yerine getiriyorsa sorun olmaz ikinci bir iş yapması,' gerçeklerini belirleyerek 'yapabilir. Kurum dışında hizmet vermesini ben sorun olarak görmem.' Kararını vermiştir.

K4; amacı tanımlayarak (Tamam ihtiyacı olabilir ama kurallar çerçevesinde hareket etmeli. Kurallar neyi gerektiriyorsa onu yaparım.) gerçekleri belirlemiştir. Sonuçları göz önünde bulundurarak (tolerans gösterirsem bunun tekrar tekrar olacağını, devamının geleceğini düşünürüm.) kararı vermiş (Yapmaması gerektiğini söyleyerek uyarırım. Hala devam ediyorsa kuruma bildiririm durumu.) değiştirebileceğini ifade etmiştir.

K5; 'Zor bir senaryo. Orada ben çok yumuşak yüzlüyüm. Şahsi cevabım; kuruma herhangi bir zarar vermiyorsa, kurumun adına ve bizi etkilemiyorsa çalışabilir. Rakipte çalışmasına izin veremem ama o farklı bir şey. He ne olabilir bir hocam tenis eğitmenidir aynı zamanda tenis dersi veriyordur ya da fizyoterapisttir part-time yapıyordur tamam. Ama gidip başka bir spor kulübüyle çalışıyorsa; vicdanlıysam sözlü uyarıda bulunurum değilsem iş akdi feshi gelir. Direk rakiple çalışmıyor ve bizim buradaki işlerimizi aksatmıyorsa karışmam. Sonuçta ben eğitmenimden 15 saat

bana çalışmasını istiyorum aksatmıyorsa, rakiple çalışmıyorsa sorun yok. Özgürce çalışabilir başka bir yerde gerekirse.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K6; 'Kanun ne ise o. Sözleşmelerinde de yer alıyor diye biliyorum. İhtiyaç kelimesi enteresan bir kelime. İhtiyaca göre hareket edemezsiniz. Benim çok ihtiyacım var paraya ne yapayım gidip bankamı soyayım? Bu çok net aslında. Dolayısıyla yakalanmayacaksın. Kopya çekmekte ihtiyaç. Yasal mı? Değil. Ben kopya çektim mi? Çektim. Kopya çekmek serbest yakalanmak yasak. Göz yummam böyle bir duruma gereği neyse yapılır.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K7; Değerlendirmenin ardından (Öyle şeylerde başımıza geldi.) gerçekleri belirlemiştir (Ben iki işte çalışan personelin verimli olabileceğini de düşünmüyorum açıkçası.) Seçenekler geliştirmiş (Çok ihtiyacı varsa biz onu destekleriz başka bir yerde çalışmaz. Bizimle çalışmak mutsuz ediyorsa, maaşı yeterli bulmuyorsa başka bir yerde çalışsın.) Duruma bağlı (Yaptığı işte önemli aynı sektörde değilse, iki iş yapan arkadaşlarımız var. Bizimle aynı sektörde çalışmasını hoş karşılamayız ama. Bizim kulüpte mutsuz, yeterli bütçe çıkaramıyorlar gibi söylentiler çıkar çünkü, şık olmaz. Hiç bizimle alakası olmayan bir işse; özel bir şirkette örneğin, babasının işidir yapabilir. Bunun dışında istemeyiz.) karar vermiştir.

K8; Belirlediği gerçekler (kurum dışında benim yaptığım işi yapmıyor. Benim spor kulübüme zarar verecek bir şey; rakiple çalışmak ya da rakip olmak gibi bir niyet varsa bunu doğru bulmayız.) ile sonuçları göz önünde bulundurarak (sonuçta kurum dışında benim yaptığım işi yapmıyor. Ama gayri resmi bir şekilde yapar, işi ticarete döker ona izin vermem. Burada bir emek var. O emeğin karşılığında bu davranış yanlış.) karar (kendini geliştirmek, ilerlemek için çaba gösteriyor gerçekten ihtiyacı varsa destek olurum. Bugün bir memurun bile ek geliri var.) vermiştir.

K9; Değerlendirmeyle (Müdahil olmam bu duruma, ihtiyacı varmış demek ki.) amacı tanımlamış (Kendi işlerini aksatmadığı sürece karışmam.) gerçekleri belirleyerek (Burada da var mesela; temizlik görevlisi hafta sonları bir galeride çalışıyor sorun yok. Ha Devlet memurları kanuna göre suç mu? Suç. Ama biliyoruz ki hayat şartları insanları buna mecbur bırakıyor.) karar (O yüzden kesinlikle karşı çıkmam. Dediğim gibi buradaki işlerini hakkıyla yapıyorsa engel olmam) vermiştir.

K10; Amacı tanımlayarak (Kuruma zararı olmamak kaydıyla çalışabilir. Mesela bu kurumda çalışıp tarlada sürebiliyor mu? Yapıyor. Devlet memurlarının çoğu hafta sonları çalışıyor.) gerçekleri belirlemiştir. Sonuçları göz önünde bulundurarak (Asıl kurumunda verimi düşmediği sürece sorun değil. Yapabilir herkes ek iş yapıyor bir sakıncası yok.) karar vermiştir.

K11; Değerlendirmeyle (Bu bizim başımıza da gelen bir şey.) amacı tanımlamış (Kurumun kimliğine zarar verecek işler olmamalı.) gerçekleri belirleyerek (Kurum dışında ne hizmeti veriyor ona bakarım. Bizim mesai saatlerimiz belli. İnsanların mesai saatleri dışında yaptıkları beni ilgilendirmez, ama nasıl ilgilendirmez; kurumun ismini kullanıyorsa buna müsaade etmeyiz. Çünkü kendi işimiz var. Kendi özel işini kurumun ismini kullanarak yapamaz. Veya kurumun rakibine hizmet veremez. Ek gelir elde etmek için mesela bir çeviri yapıyordur, olabilir. Kendi işinin dışında bir iş yapıyorsa ve kurumun ismini kullanmıyorsa, kurumu etkilemiyorsa tamam.) duruma bağlı karar vermiştir. Sonuçları göz önünde bulundurarak (Birde iş kazasıda olabilir mesai saati dışında da olsa o zaman biz sorumlu oluruz.)

K12; ‘Kendi işini aksatmıyor, bizim kuruma zarar vermiyorsa istediğini yapabilir. Çünkü biz kendi standartlarımızı koruyoruz. Antrenörde şu gün şurada olacaksın dediğimizde geliyorsa işini doğru şekilde yapıyorsa sorun yok. Özel yaşamında eğlenmeden, dinlenmeden feragat edip çalışıyorsa bir şey diyemeyiz. Yalnızca çalıştığı kurumu rencide edici şeyler yapamaz. Ulusal alanda çalıştığımız bir antrenör yine aynı branşta eğitmenlik yapamaz başka bir kurumda. Bölgesel ya da iller arasında olabilir. İsterse 3 yerde çalışsın. Aynı öğretmen gibi düşünün burada ders veriyorum, 5’ten sonrada özel bir kurumda ders veriyorum. Bizim için önemli olan asıl kurumda ki işine hiçbir şekilde yansıtmasın. Ben onun sigortasını yapıyorum maaşını veriyorum sorumluluğumu yerine getiriyorum. Yetmiyor aldığı para ek iş yapıyor, yapsın söylediğim şartlarla tabi.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

Tablo 4.8. 1: Hukukun üstünlüğü-Açıklık ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K7, K9, K11
Amaçların Tanımlanması	Yasalara uymak	K2, K4, K6
	Işine yansıtmaması	K3, K9, K12
	Kurum menfaatleri	K5, K10, K11
Gerçekleri Belirlemek	Yasal değil	K1, K2, K4, K6
	Performans	K3, K7, K9, K12
	Kuruma zarar vermemeli	K5, K10, K11, K8
Seçenekler Geliştirmek	Desteklemek	K7
Sonuçları göz önüne almak	Yanlış bir şey yok bunda	K1
	Devam ediyorsa	K2, K4
	Yasalara uymazsa	K8
	Performansı etkilenmediği sürece	K10
	İş kazası ihtimali	K11
Seçmek ve Karar Vermek	Uyarı	K2, K4, K6
	Çalışabilir	K1, K3, K9, K10, K12
	Duruma bağlı	K5, K7, K11
	Destek olurum	K8
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	Kurumu bilgilendirme	K2, K4

Hukukun üstünlüğü-Açıklık ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasında K7, K9, K11 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparken diğer katılımcılar bu aşamaya katılmamıştır.

"Amaçların tanımlanması" aşamasında 'yasalara uymak' (K2, K4, K6), 'işine yansıtmaması' (K3, K9, K12), 'kurum menfaatleri' (K5, K10, K11) kavramlarının ortaya çıktığı, tanımlanan amaçlar doğrultusunda gerçeklerin belirlendiği görülmektedir.

"Gerçekleri belirlemek" olan üçüncü aşamada 'yasal değil' (K1, K2, K4, K6), 'performans' (K3, K7, K9, K12) ve 'kuruma zarar vermemeli' (K5, K10, K11, K8) kavramları yer almaktadır.

"Seçenekler geliştirmek" aşamasına sadece K7 'desteklemek' katılım sağlamıştır.

“Sonuçları göz önüne almak” aşamasında ‘yanlış bir şey yok bunda’ (K1), ‘devam ediyorsa’ (K2, K4), ‘yasalara uymazsa’ (K8), ‘performansı etkilenmediği sürece’ (K10), ‘iş kazası ihtimali’ (K11) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında ağırlıklı olarak ‘çalışabilir’ (K1, K3, K9, K10, K12) kararı, ‘uyarı’ (K2, K4, K6), ‘duruma bağlı’ (K5, K7, K11), ‘destek olurum’ (K8) kavramları yer almaktadır.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” olan son aşamaya K2 ve K4 ‘kurumu bilgilendirme’ kararıyla katılım sağlamaktadır.

Tablo 4.8. 2: Hukukun üstünlüğü-Açıklık ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K7, K9, K11	3
Amaçların Tanımlanması	K2, K3, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K12	9
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K7	1
Sonuçları göz önüne almak	K1, K2, K4, K8, K10, K11	6
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	K2, K4	2

Tabloda katılımcıların hukukun üstünlüğü-açıklık ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. Amaçları tanımlayan katılımcılar (9) gerçekleri de amaca yönelik belirlemiş dolayısıyla kararları etkilenmiştir. Durumla karşılaştığında kararı uyarmak olan K2 ve K4 uyarının dikkate alınmaması halinde kurumu bilgilendirme kararı vermiştir. K2, K4 ve K6 kararı amaçla gerekçelendirmiş ve yasalara uygun davranacaklarını belirtmişlerdir.

K5, K7, K11 belirlediği gerçekler doğrultusunda duruma bağlı çalışabileceklerini belirtmiştir.

K3, K9, K12 maddi boyutu değerlendirip gerçekleri buna yönelik belirleyerek çalışabilir kararını vermiştir.

K1, K10 göz yumacaklarını K8 ise destek olma kararı vermiştir.

Yıldız (2016)' ın çalışmasında spor yöneticilerinde bulunması gereken etik değerler ve davranışlar arasında hukukun üstünlüğü-açıklık ilkesi şöyle ifade edilmektedir; yasal ve toplumsal kuralların önemini, uygulama amaçlarını tüm çalışanlarına açıklayarak benimsetmelidir. İfade bu çalışmada hukukun üstünlüğü ve açıklık ilkesini birlikte işleme ile paralellik göstermektedir. Eskicioğlu (2010) spor yöneticilerinin kararlarında etik ilkelere bağlılıklarının incelendiği çalışmasında hukukun üstünlüğü ilkesinin kararların alımında önemli bir ilke olduğu ve aksi durumlarda sert cezaların uygulandığı sonucuna ulaşırken bu çalışmada katılımcıların çoğunluğu (9) belirlediği gerçekler, ekonomik şartlar ve etik dışı davranışın ussallaştırılma yöntemi olan *herkes yapıyor* ifadesini kullanarak yasa dışı davranışı kabul edilebilir bulmuştur. (K1: *herkes bunu yapıyor*, K3: *tek işle geçinmek mümkün olamayabiliyor*, K8: *bir mumurun bile ek geliri var*, K9: *suç AMA biliyoruzki hayat şartları insanları buna mecbur bırakıyor,* K10: *herkes ek iş yapıyor*, K12: *yetmiyor aldığı para ek iş yapıyor*) Kararı yasalara uygun davranmak olanların ise Eskicioğlu'nun ilgili ilkeye ait bulguları; Katılımcılar tarafından yasa dışı olayların desteklenmesi ve görmezden gelinmesi söz konusu bile değildir. Kurum imajını zedeleyecek hiçbir olaya yönetim destek vermez görüşü ile benzerlik göstermektedir.

4.9 Tutumluluk İlkesi

K1 katılımcımız, tutumluluk ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; değerlendirme 'Kurum bütçesinde planlanandan fazla geldiyse çıkarıp kendi cebinden ödersin başka türlüsü söz konusu bile değil.' yaparak, gerçekleri 'Oraya başarı kutlamaya gitmişsin, hak etmişler. Hem kurumun bir imajı var kimseyi mağdur edemezsin. Kurumu küçük düşürmemek için' belirlemiş 'kendi cebinden verirsin' kararını alarak 'sorun olmaz bu.' sonucu değerlendirmiştir.

K2; 'Kurum bünyesinde bir kutlama olduğu için kurum bütçesinden ödenir.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K3; ‘Kurum bütçesinden ödeme yapılır. Sonuçta başarıları kutlamak için çıkmışız herkes dilediğince yesin içsin zaten karışmam. Hak etmişler demek ki. Kuruma kazandırılan bir başarı var karşılıksız kalsın istemem motive önemli çünkü.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K4; Belirlediği gerçekler (Beklenmedik bir olay olduğu için ne katılanları sorumlu tutarım nede benim kabahatim olur.) ile kararı vermiş (Ödeme daha sonra kurum bütçesinden yapılır.) amacı (Sonuçta keyfi gidilmiş kimseyi üzmekte istemem bir sınırlama koymazdım zaten limit vermezdim eğlenmek amaçlanmış çünkü.) tanımlamıştır.

K5; Değerlendirme yaparak ‘Bir etkinlik planlandığında ben bir bütçe alıyorum ve ona göre hareket ediyorum. Aştığımızı farz edersek; mahcubiyetimi, benim yönetimsel bir hatam olduğunu söyleyerek durumu anlatır sorumluluğu üzerime alırım.’ Amacı tanımlamıştır. Gerçekleri belirleyerek ‘Tabi miktarda önemli idare edilebilecek bir tutarsa üst yönetime gider durumu anlatır anlayış beklerim göstermezse zaten savunma yazarım ya da cebimden öderim. Çok uçuk bir rakam değilse en fazla sözlü veya yazılı ihbar alırız bütçeyi kontrol etmedik diye. Çok uçuk bir miktarsa…’seçenekler geliştirip, ‘hata kimdeyse onlara, yani planlama hatası bendeyse ben öderim, yok diğerleri çok aştıysa onlara kalır. Mesuliyet kimdeyse o öder.’ verdiği kararın sonuçlarını da ‘Bende, planlamadaysa sorun sorumluluğu alır durumu açıklarım büyük ihtimalle öderler ama ödemezlerse cebimden öderim.’ göz önünde bulundurmuştur.

K6; Değerlendirme yaparak böyle bir duruma izin vermeyeceğini ‘Aslında benim tarzım; arkadaşlar limitimiz bu, bunu aşan cebinden öder. Ben o sürprizi başta ekarte ederim yani.’ belirtmiştir. Belirlediği gerçeklerle ‘Varsayalım bütçeyi aştık ama hak etmişlerdir, kurum bütçesinden ödenir.’ karar vermiştir.

K7; ‘Kendi cebimden öderim. Bir yönetici olarak yakışan budur. Personele ve sporculara duyurmazsın. Biz kendi aramızda yönetim olarak hallederiz. Daha sonra kurum bütçesinden alırız. Alamazsak da genelde böyledir yöneticilerin cebinden çıkar.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K8; ‘İnsanların mutluluğunu parayla değişmeniz mümkün değil. Oraya kutlamaya gitmişsiniz. Böyle bir gece düzenlemişiz, eğlenmişiz benim onlara dönüp bütçeyi aştık, sıkıntıya girdik demem onlara durumu yansıtmam hoş olmaz. Sefasını süren cefasını çeker derler. Kendi cebimizden tamamlarız eksiği. Çünkü kurum bütçesinden hesapladığınızdan fazla geliyor. Bütçe dışı olunca da bazen böyle başkanlığınızı yapacaksınız. Onunda mutlaka size olumlu dönüşü olur. Bütçede fazlalık olduğunda da yönetim kurulu kararı ile değerlendirilir. Genelde böyle yaparız. Amatör spor kulüplerinde maalesef böyle. Profesyonel kulüplerde gider masrafının biraz fazlası gösterilir hani açık çıkmaması için bu yüzden sıkıntı yaşamazlar. Amatör spor kulüplerinde öyle değil bizim hep eksiğimiz olduğu için dengeli gitmeye çalışıyoruz.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K9; Değerlendirmenin ardından gerçekleri ‘Madem kalkıştık bu işe insanlara hadi ödeyin denmez. Oda bir hak sonuçta, kutlamaya gelmişiz’ belirlemiş, ‘kurum bütçesinden eksik tamamlanır, gelirlerden ödenir giderler’ kararı vermiştir.

K10; ‘Öyle bir duruma mahal vermezdim, farz edelim oldu; personele durumu anlatırdık, paylaşmayı teklif ederdik. Kabul etmezlerse başka bir çözüm yolu bulmaya çalışırdık. Kendimiz öderdik. Kurum bütçesinden ödenmez, çalışana yüklemek de olmaz, kendi cebimizden öderdik.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K11; ‘Bu kurumda çalışıyorsanız böyle bir sürprizle karşılaşamazsınız(gülerek). Böyle bir etkinlik düzenliyorsan ayırdığın bütçenin dışına çıkmaman lazım. Çıkarsan kendi cebinden ödüyorsun direk. Kaç kişilik bir organizasyon olacak, nereye gidilecek hepsini hesaplamalısın. Bütçe onayı alırken konuşmuş olursun, onayla olur bizde böyle şeyler. Ekstra giderler içinde planlama yaparsın o bütçede. Aşarsan da direk cebinden karşılarsın. Çünkü o planlamayı yapmalısın. Dediğim gibi biz büyük teftişler geçirdiğimiz için bunların planlamasını çok iyi yapıyoruz. O nedenle böyle bir lüksümüz yok. Herkes cebinden karşılar. Oldu ki bu durumda kaldık bir sorarım neden aşıldı? Hangi noktada eksiklik varsa; ben mi planlamayı yapamadım, 100 kişilik söyledim 150 kişilik mi geldi, benim altımdaki kişinin mi ihmali? Kim ya da kimlerse sebep o sorumludur. Çünkü bütçeleme çok önemlidir. Atıyorum fix menüye giriyoruz sen bir şey ekledin, çıkardın sen ödersin. Ben yine sapma payını da hesaplarım ama çok uçuksa nedenini öğrenir ona göre hareket ederim. Şimdi kutlama

için personeli de almışız para ödetmek hoş olmaz ama dediğim gibi. Ben zaten çok sağlamcı olduğum için yaşamayız yani. Burada affedersiniz kullanılan tuvalet kağıdı bile sorulur. Yazın neden daha fazla temizlik gideri olduğu. Her şeyin açıklamasını yapmak zorundasınız. İster istemez titizlikle davranıyorsunuz. Özel sektör gibi değil burada belli kurallar var. Alt branşta, amatördeki kurumların malzeme almak için bile bütçeleri yok. Kamuda çok dikkatlisinizdir o yüzden çok iyi planlanır.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K12; 'Bunlar bizimde karşılaştığımız durumlar. Yönetim kuruluda bu durumlarda can simidi. Böyle bir aksilik olduğunda yönetim kurulu olarak biz kendi aramızda hibe yoluyla bağış yapıyoruz. Çünkü önemli olan almamak, vermek önemli değil yani ama alırsan kurumu kullanarak yolunu buluyorsan, onlar yanlış hareketler. Bu fatura işleri düzenlenirken bütün rakamlara bakılır. Katılım gösterecek kişileri zaten fazla hesaplarsın. Yönetim kurulu da bu gibi durumlarda ihtiyacı karşılayabilecek şartlarda geliyor. Genelde masrafların birçoğunu kendi aramızda hallederiz.' İfadesi direk aktarılmıştır.

Tablo 4. 9. 1: Tutumluluk ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K1, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K12
Amaçların Tanımlanması	Kurum imajını korumak	K1
	Motivasyon	K3
	Eğlenmek	K4
	Bütçeye uymak, planlamak	K5, K11
Gerçekleri Belirlemek	Hak etmişler	K1, K3, K6, K9
	Kurum bünyesinde	K2
	Kimse sorumlu değil	K4
	Miktar	K5, K8
	Yakışan budur	K7
	Kurum bütçesinden ödenmez	K10
	Neden aşıldı? Sebep kim?	K11
	Genelde böyle yaparız	K12
Seçenekler Geliştirmek	Anlayış beklerim yada savunma yazarım	K5
	Yönetim öder, ben öderim	K7
	Paylaşmak, kendimiz öderiz	K10
Sonuçları göz önüne almak	Sorun olmaz	K1
	Ben sorumluysam öderim	K5
	Olumlu dönüş	K8
	Çalışana yüklemek olmaz	K10, K11
	Yönetim ihtiyacı karşılayabilir	K12
Seçmek ve Karar Vermek	Ben öderim	K1, K8, K10
	Kurum bütçesinden	K2, K3, K4, K6, K7, K9
	Sorumlu kimse o öder	K5, K11
	Yönetim öder	K12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Tutumluluk ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan “dur ve düşün” aşamasına K1, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K12 farklı şekilde ‘değerlendirme’ yaparak katılmıştır.

“Amacın tanımlanması’ aşamasında ‘bütçeye uymak ve iyi planlama’ (K5, K11), ‘kurum imajını korumak’ (K1), ‘motivasyon’ (K3), ‘eğlenmek’ (K4) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Gerçekleri belirlemek” aşamasında ağırlıklı olarak ‘hak etmişler’ (K1, K3, K6, K9) ve ‘miktar’ (K5, K8) kavramlarından söz edildiği görülmektedir.

“Seçenekler geliştirmek” aşamasında ‘anlayış beklerim yada savunma yazarım’ (K5), ‘yönetim öder, ben öderim’ (K7), ‘paylaşmak, kendimiz öderiz’ (K10) geliştirilmiştir.

“Sonuçları göz önüne almak” aşamasında ‘çalışana yüklemek olmaz’ (K10, K11), ‘sorun olmaz’ (K1), ‘ben sorumluysam öderim’ (K5), ‘olumlu dönüş’ (K8), ‘yönetim ihtiyacı karşılayabilir’ (K12) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında çoğunlukla ‘kurum bütçesinden’ (K2, K3, K4, K6, K7, K9) kararının yanısıra ‘ben öderim’ (K1, K8, K10), ‘sorumlu kimse o öder’ (K5, K11) ve ‘yönetim öder’ (K12) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” olan son aşamaya bu ilkede katılım sağlanmamıştır.

Tablo 4. 9. 2: Tutumluluk ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K1, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K12	9
Amaçların Tanımlanması	K1, K3, K4, K5, K11	5
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K5, K7, K10	3
Sonuçları göz önüne almak	K1, K5, K8, K10, K11, K12	6
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Tabloda katılımcıların tutumluluk ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. K2, K3, K4, K6, K7, K9 (6) Kurum bütçesinden ödeme kararı almıştır. K1, K8, K10 (3) eksik kısmı kendileri tamamla kararı vermiştir. K5

(*mesuliyet kimdeyse o öder*) ve K11 (*kim ya da kimlerse sebep o sorumludur*) sorumlusu kimse ödemeyi onun yapması gerektiği kararını almıştır. K12 yönetimin ödemeyi yapması kararını vermiştir.

Tutumluluk ilkesine dair dikkat çeken ifadeler;

K3: *Sonuçta başarıları kutlamak için çıkmışız herkes dilediğince yesin içsin zaten karışmam.*

K4: *Sonuçta keyfi gidilmiş kimseyi üzmekte istemem bir sınırlama koymazdım zaten limit vermezdim eğlenmek amaçlanmış çünkü.*

K9: *Oda bir hak sonuçta kutlamaya gelmişiz…*

Katılımcıların tanımladığı amaçlara ve belirlediği gerçeklere dayandırarak verdikleri kararlarda tutumluluk ilkesini göz önünde bulundurmadığı görülmektedir.

K5: *Bir etkinlik planlandığında ben bir bütçe alıyorum ve ona göre hareket ediyorum.*

K6: *Aslında benim tarzım; arkadaşlar limitimiz bu, bunu aşan cebinden öder.*

K10: *Öyle bir duruma mahal vermezdim…*

K11: *Böyle bir etkinlik düzenliyorsan ayırdığın bütçenin dışına çıkmaman lazım. Ben zaten çok sağlamcı olduğum için yaşamayız yani. Kamuda çok dikkatlisinizdir o yüzden çok iyi planlanır.*

Katılımcılar senaryoda verilen durumla karşılaşmamak için tedbirli davrandıklarını benzer şekilde ifade etmiş olsalarda süreci farklı şekillerde izleyerek farklı kararlar almışlardır.

K7: *Bir yönetici olarak yakışan budur. ...genelde böyledir yöneticilerin cebinden çıkar.*

K8: *Bütçe dışı olunca da bazen böyle başkanlığınızı yapacaksınız.*

K12: *Yönetim kurulu bu durumlarda can simidi. Yönetim kurulu da bu gibi durumlarda ihtiyacı karşılayabilecek şartlarda geliyor. Genelde masrafların birçoğunu kendi aramızda hallederiz.*

Katılımcıların kararlarında olması gereketiğini düşündüğü; yöneticiliğin gerekliliği, yöneticinin sorumluluğu ve yönetici tanımlamasına uygun hareket etme eğilimde oldukları, en çok yöneticilik deneyimine sahip oldukları ve özel kurumlarda yöneticilik yaptıkları (K7, K8 spor kulübü yöneticisi) görülmektedir.

Yıldız (2016)' ın çalışmasında spor yöneticilerinde bulunması gereken etik değerler ve davranışlar arasında tutumluluk; kulübün kaynaklarını ve tesislerini tutumlu kullanmalıdır, şeklinde ifade edilmektedir; bu çalışmada oluşturulan senaryonun tutumluluk ilkesini temsil ettiğini göstermektedir. Eskicioğlu (2010)' nun çalışmasında tutumluluk boyutunda; şartlar, olanaklar ve bütçe teması altında iyi şartlarda spor yapma olanağı sağlama ve gerçek bütçeler ile hareket edilmesi kodları vurgulanmıştır. Bu ifadelerden gerçek bütçeler ile hareket edilmesi, çalışmadaki bulgularla benzerdir. Eskicioğlu'nun tutumluluk ilkesinin tüm kulüplerde yöneticiler tarafından karar verme aşamasında gerçekçi olarak uygulanan bir ilke olduğu sonucuda çalışmada verilen kararlar ile paraleldir. Bunun yanı sıra katılımcıların bütçeleri belirlerken tutumluluk sergilediğinden söz edilemezken aşılması halinde sorumluluğu alma ya da sorumluların alması gerektiği ifade edilmiştir.

4.10 İnsan Hakları İlkesi

K1 katılımcımız, insan hakları ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; amacı tanımlamış (Bu teklifi kabul etmem kurumun imajına zarar verir, ileriye dönük yatırımlara da set olur bu sponsorluk.) gerçekleri belirlemiştir. Sonuçları göz önünde bulundurarak (Bir şekilde kriz atlatılır, idare edilir) seçenekler geliştirerek (başka sponsorlar bulursun ama zor duruma düştük diye yılana da sarılmayız.) karar vermiştir. (Kurumun geleceğini zedeleyeceğinden böyle bir markayla anlaşma yapmazdım. Kabul etmem.)

K2; 'Teklifi kabul etmem. Kendime de kurum çalışanlarına da zarar verecek bir şey yapmam maddi getirisi olsa da çalışanlarımı tehlikeye atmam.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K3; Değerlendirme 'Bu teklifi reddetmek isteyebilirim, geri çevirebilirim.' nin ardından, gerçeklerini belirleyerek 'Kabul etmem çünkü bunun sponsorluk süreci

içerisinde de geçerli; bu durum duyulursa sponsorluk eden firma kuruma zarar verecektir sadece para için kabul edemem. Kurum maddi olarak kazanç sağlasa da imajı zarar görecektir.' Kararını vermiştir.

K4; 'Kurumu düşünerek hareket ederim.' Değerlendirmenin ardından amaca yönelik gerçekleri belirleyerek 'Kabul ederim çünkü o kurumun kendi sorumluluğunda o ürünler, insanlar o ürünleri tercih ediyor mu? Ediyor. Cezalandırılması gerekiyorsa o kurum caza alacak insan sağlığını tehdit eden ürünler onların. Ben sponsorluğun kuruma yararına, maddi kazanca bakarım. Onların ne ürettiği beni çok ilgilendirmez.' Karar vermiştir.

K5; 'Yok, kesinlikle. Ben şahsi olarak da kesinlikle insan sağlığını tehdit eden bir markayla iş birliği yapmam. Bizim kurumumuzda kesinlikle öyle bir ortaklık yapmaz. Hiç soru işareti yok yani. Biz insanlara sağlık satıyoruz sonuçta.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K6; Değerlendirmeyle (Benim markamla o ürünün yan yana gelmesini istemiyorsam başlamadan kapanır bu konu.) amaçları tanımlayarak (Ben sağlıklı olmak diyorum, o sağlığı tehdit ediyor. Olmaz o markayı benim markamın yanında görmek istemem.) gerçekleri belirlemiştir. Sonuçları göz önünde bulundurarak (Ne kadar büyük sponsorluk olsa da. Öyle görülmek, o markayla anılmak istemem çünkü hani marka imajı günümüzde çok önemli. Kirlendikten, düştükten sonra kısa sürede çıkamaz.) karar vermiştir.

K7; Amacı tanımlayarak 'Etmeyiz, biz sporla ilgileniyoruz sponsorumuz olan markalara dikkat etmemiz gerekir. Sonuçta amaçlanan sağlık.' Kararı vermiştir. Gerçekleri belirlediğinde seçeneklere başvurmuş, 'Çok ihtiyacımız var ve sponsorumuz yoksa insan sağlığına ne kadar zarar veriyor diye bakarız.' Kararın sonuçlarını göz önüne alarak 'Gerçekçi olalım hiç parasız olmuyor bu iş çünkü bütçe lazım. Çok çok sıkışırsak dönmüyorsa başka türlü kulüp, Avrupa'da bira firmaları sponsorluk yapıyor, o halde düşünebiliriz.' Kararını değiştirmiştir. 'Dediğim gibi en son seçenek olarak. Kulüpler için zor bir durum çünkü bütçe bir şekilde gelir sağlamalısın.'

K8; ‘Sağlık gittiğinde geri gelmiyor. İnsan sağlığıyla ilgili bir durum varsa iki kere düşünmek lazım. Sağlığı ön planda tutmalı diye düşünüyorum ben. Şu an da böyle bir virüs varken. Gerekirse bir sezon geri kalalım. İnsan sağlığına zararlı ama işte bizim bütçemiz sıkıntılı, kulübümüz ilerlesin diye düşünemezsin. İnsanların sağlığını tehlikeye atamazsın bu kulübede zarar verir. O kadar insanın vebali alınmaz. Bir sezona katılmayalım ama o sponsorluğu da almayalım, önemli olan sağlık.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K9; ‘Dükkanı kapatırım yine öyle bir olaya girmem. Çünkü orada kul hakkı var. Tamam kurumun çıkarı belki, belki çalışanlarım, ben o dönemlerde çok sıkıntı yaşayacağız evet demezsem ama hayır çok çok yüksek bir meblağda olsa fikrim değişmez. Çünkü insan sağlığı söz konusu, aksi düşünülemez.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K10; ‘Kabul etmezdim çünkü bir işi yaparken artıları ve eksileri göz önünde bulundurulur. Bunun eksileri fazla hem kuruma hem personele hem kurum imajına zarar verir yapmazdım.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K11; ‘Şahsi olarak önceliğim insan sağlığı, birde kendi kurumumun böyle insan sağlığına zararlı ürünleri olan bir markayla anılmasını istemem. Kendi özel yaşamımda da aldığım ürünlerin markalarında seçiciyimdir. Atıyorum giysi alırken bile o firma çalışanlarına iyi davranmıyorsa, haklarını korumuyorsa o firmayı tercih etmiyorum. Federasyonda çalışıyoruz şimdi burada sigaraydı, içkiydi olmamalı spora yönlendirmeye çalışıyoruz biz. Tabi ki kullanan var ama bir federasyona böyle bir markanın sponsor olması sorun bence. Ben yakıştıramıyorum. Çok çok çok zor bir durumda belki ama ben bunu bir seçenek olarak bile değerlendirmem başka bir çare düşünürüm. Çünkü o kısa vadede çözüm olur, uzun vadede size zarar verecek. Türkiye’de kısa vadeli çözümler nedeniyle böyle sorunlar oluyor zaten.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K12; ‘Kesinlikle almayız. Asla asla kabul etmeyiz isterse bizim tüm federasyonun masraflarını karşılasın. Bizi o durum, kurum olarak bitirir zaten almayız. Pazarlığa bile gelmez. Ulusal olarak hizmet veriyoruz biz, maddi bütün değerler milli manevi duyguların altında gelir. İstediğini teklif etsin, tribünde yanımıza oturtmayız.

İnsanlara zarar vermiş bir adamın, onuruyla şerefiyle gelmiş olduğu protokolde yan yana gelmesi bile düşünülemez.' İfadesi direk aktarılmıştır.

Tablo 4.10. 1: İnsan hakları ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K3, K4, K5, K6, K8, K9, K11
Amaçların Tanımlanması	Kurum imajını korumak	K1, K3
	Kurum menfaatleri	K4
	Sağlık	K5, K6, K7, K8, K9, K11
Gerçekleri Belirlemek	Kuruma zarar verir	K1, K2, K3, K6, K8, K9, K10, K11
	Ürün sorumluluğu benim değil	K4
	Sağlığı tehdit etmesi	K5, K6, K8, K11, K12
	Ne kadar zararlı, bütçe gerekli	K7
Seçenekler Geliştirmek	Başka sponsor	K1
	Etmem, en son seçenekse edebilirm	K7
Sonuçları göz önüne almak	Idare edilir	K1
	Maddi kazanca bakarım	K4
	Kazanç kaybı olsada	K6, K8, K9
	Hiç parasız olmuyor	K7
	Uzun vadede zarar verir	K11
Seçmek ve Karar Vermek	Kabul etmem	K1, K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Kabul ederim	K4
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	Kabul edebilirim	K7

İnsan hakları ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasına K3, K4, K5, K6, K8, K9, K11 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparak katılmıştır.

"Amaçların tanımlanması" olan ikinci aşamada ağırlıklı olarak 'sağlık' (K5, K6, K7, K8, K9, K11) , 'kurum imajını korumak' (K1, K3), 'kurum menfaatleri' (K4) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir. K1, K3 ve K4'ün kurum yararını insan sağlığından önde tutarak amacı doğru tanımlayamadığı görülmektedir.

“Gerçekleri belirlemek” aşamasında en çok ‘kuruma zarar verir’ (K1, K2, K3, K6, K8, K9, K10, K11) ve ‘sağlığı tehdit etmesi’ (K5, K6, K8, K11, K12) kavramlarından söz edilmektedir.

“Seçenekler geliştirmek” aşamasına ‘başka sponsor’ K1, ‘en son seçenekse kabul edebilirim’ K7 katılmıştır.

“Sonuçları göz önüne almak” aşamasında ağırlıklı olarak ‘kazanç kaybı olsa da’ kavramı ifade edilerek katılımcıların (K6, K8, K9) bunu göze aldığı görülmektedir.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında ‘kabul ederim’ K4 haricinde ‘kabul etmem’ kararı aldıkları görülmektedir. K4’ün belirlediği gerçekliğe (ürünün sorumluluğu benim değil) dayandırarak karar aldığı görülmektedir.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” olan son aşamaya ‘kabul edebilirim’ K7 katılmaktadır.

Tablo 4.10. 2: İnsan hakları ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K3, K4, K5, K6, K8, K9, K11	7
Amaçların Tanımlanması	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K11	9
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K1, K7	2
Sonuçları göz önüne almak	K1, K4, K6, K7, K8, K9, K11	7
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	K7	1

Tabloda katılımcıların insan hakları ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. K1 ve K3 amaçları doğrultusunda, K2, K6, K10 (5) belirlediği gerçeklere yönelik; kuruma ve kurum imajına zarar verecek olmasından ötürü kabul etmeyeceklerini ifade etmiştir. K4 ise yine amaçladığının kurum yararı olduğunu belirterek, kararın sonucunda maddi kazanç sağlayacağını düşündüğü için teklifi kabul etmiştir.

K5, K8, K9, K11 ve K7 amaca yönelik, K12 (5) belirlediği gerçeklik insan sağlığının öncelik olması nedeniyle kabul etmeyeceklerini ifade etmiştir. K7 kararın sonuçlarını göz önüne aldığında 'en son seçenek olarak' kabul edebileceğini belirterek kararını değiştirmiştir.

Eskicioğlu (2010)'nun insan haklarına bağlılık boyutunda elde ettiği çıkarlar teması bu çalışmada da kurum imajını koruma ifadesiyle kabul etmem kararında ortaya çıkarken kuruma maddi yarar sağlamak adına kabul ederim kararıyla ifade edilmiştir. Bu ifadeler ile insan hakları ilkesinin oluşturulan senaryo ile temsil edildiği görülmektedir. Eskicioğlu'nun kulübe dezavantaj yaratmayacağı ve performansı etkilemediği sürece insan haklarına saygı ilkesine bağlı kalındığı sonucu bulguları desteklenmektedir.

4.11 Mahremiyet İlkesi

K1 katılımcımız, mahremiyet ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; Kurumun imajını korumayı hedeflemektedir. 'Toplum tarafından hoş karşılanmayan bu davranışları, kurumun adına zarar veriyorsa mutlaka müdahale edersin.' Belirlediği gerçekler 'Tamam işini gerektiği gibi yapıyordur gayet verimlidir ama kesinlikle bu kuruma zarar verecek bir davranışı dışarıda da yapamaz. Bunun sorumluluğunu almalı. Özel hayatını ona göre şekillendirmeli. Kuruma yansımıyorsa ne yapıyorsa yapsın bu onun özel hayatı.' ile 'Özel hayatından dolayı kurumun adı lekeleniyorsa ama yollar ayrılır.' Kararını vermiştir.

K2; 'Kişinin özel hayatı beni ilgilendirmez. Kurum içinde kimseye zarar vermiyorsa duruma karışmam ancak söylentiler varsa kişiyle birebir konuşurdum yine de kendisi nasıl davranmak istiyorsa öyle yapar.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K3; Değerlendirmeyle 'Bu durum bir duyulmaz iki duyulmaz üçüncüde benim bir tanıdığım ya da kurumdan faydalanan hizmet alan bir insan buna dışarda şahit olabilir ya da kendisinin hizmet verdiği birine denk gelirse bunu gelip benle paylaşır bir şekilde yayılır.' gerçekleri belirleyip 'Bu kurum içinde de dışarıda da konuşulur engel olamazsın. Sonuç olarak kurumun marka imajına olumsuz yansır bu yüzden özel hayatında da daha dikkatli olmasını isterim.' kararını vermiştir. Kararın

sonuçlarının olumlu olmaması durumunda ‘Öncelikle rica ederim özen göstermiyorsa uyarırım çünkü illaki kuruma eksi olarak yansıyacaktır.’ Kararını değiştirmiştir.

K4; değerlendirmenin ardından gerçekleri belirleyip ‘Hiçbir şekilde tepki göstermem. Kurum içine adım attığı an görevine, benim görevlendirmeme, işine odaklanıyor, sorumluluklarını yerine getiriyorsa özel hayatına asla müdahale etmem. Ta ki yüz kızartıcı suçlar yoksa. Kızamam hiç tepki göstermem özelidir.’ amacı tanımlamıştır. ‘İşine yansıtmıyorsa hiç karışmam. Belki yönetici kimliğimin dışında özelde ona tavsiyeler verebilirim. Kurumda işini layıkıyla yapıyorsa uyarmam, dışlamam, tepki göstermem sorun yok.’ Seçenek geliştirip, kararı vermiştir.

K5; ‘Kulüp dışındaysa bizi ilgilendirmez ama örneğin kız arkadaşına şiddet gösteren birine göz yummam onu üst yönetime kesinlikle raporlarım.

Araştırmacı: Kulüp dışında gerçekleşiyor ama?

-Ben kız çocuğu babasıyım. Sonuçta öyle bir insanla çalışmak zorunda değilim. Her şeyden öte ben insanım. Kimisi için Fenerbahçe’ye küfredilmesi, Kimisi için Atatürk’e dil uzatılması benim içinde bunun gibi adli suçlar. Bazı eğitmenler testosteron vb. madde kullanıyorlar ama yasaklı madde bunu kurum dışında yapıyorsa kendi aptallığı kendi sağlığına kastediyor. Kuruma sokarsa iş akdi feshi çünkü kulübümü mühürletir. Kurum dışında yapıyorsa abi nasihati veririm. Şöyle kurum dışında hoş karşılanmayan davranışı kimseye zarar vermiyorsa sorun teşkil etmez.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K6; ‘Özelde onla konuşurum bir abi gibi. Kulak asmıyorsa dediğim gibi bu kurumun imajına da zarar verir çünkü bir şirketi, bir salonu ya da bir yeri temsil ediyor. Sözleşmelerinde de var öyle bir madde müdahale ederiz yani etmemiz gerekiyor o durumda.’ Geliştirilen seçeneğin sonuç vermemesi halinde müdahale etme kararı vermiştir.

K7; Sporcu ve personel için farklı tepki göstermiştir. ‘Konuşuruz bu davranışlarını düzeltmesini isteriz çünkü diğerlerine örnek olacak. Sonuçta genç arkadaşlarla çalışıyoruz. Eğlenmek istiyorlar, gece çıkıyorlar ama işine yansıtmıyorsa değerli bir sporcumsa anlayışlı olabiliriz. Sergen’de öyleydi geceleri çıkar eğlenirdi gönderdiler

mi? Göndermediler Beşiktaş'tan. Kulüp için etkili bir sporcu, yararı var, yerine kimseyi koyamıyorum. Yani konuşuruz ama dinlemezse çok yapılabilecek bir şey yok.

Araştırmacı: Personel peki?

-Ben öyle bir personelle çalışmam. Kulübümüzde çalışan personelin disiplinli ve ahlaklı olması gerekir.

Araştırmacı: Onunda özel hayatı değil mi?

- Öyle bir şey yok. Çok önemli bu konular. Dışarıdaki yaşantısı işini mutlaka etkiler. Personel daha gözden çıkartılabilir. Personele katı olmak zorundasın. Ama sporcuda böyle örnekleri var. Personel hakkında böyle söylentiler geliyorsa kulağımıza sağdan soldan yollarımızı ayırabilirim. Önemli çünkü kötü imajla çalışmak istemeyiz. İfadesi direk aktarılmıştır.

K8; Amaca ulaşmak için 'Sporun amacı gençleri kötü alışkanlıklardan uzak tutmak.' belirlenen gerçekler 'Ben şöyle düşünüyorum; diyelim ki alkol, sigara kullanıyor sporcuda ne yapacak? Kediden doğan fare tutar misali sporcuda bunları yapabilir. Bu sefer diğer sporcuda bunu yapacak.' ile 'Ben öyle bir antrenörü kesinlikle burada istemem, bir kere ikaz ederim sonra fes ederim.' Karar vermiştir.

K9; Antrenör ve personele farklı tepki göstermektedir: 'Bir antrenörüm değilse, diğer arkadaşlarına aksettirmeyen, işine yansıtmayan bir personelse karışmam. Çünkü bir insanı düşüncelerinden ya da iş yeri dışında yaptıklarından sorumlu tutamazsın, yargılayıp, yorumlayamazsın. Öyle olsa kimleri kimleri göndermiştik. Kişinin bu bağlamda yargılanması bence yanlış. Ama bu kişi antrenörse kesinlikle yollarımı ayırmayı tercih ederim çünkü antrenörler ve öğretmenler rol modellerdir. Bir gencin karakterine etki edebilecek insanlardır.'

K10; 'Her ne kadar özel hayatı olsa da onun bir kurumu temsil ettiğini birebir görüşür anlatır, uyarırdık. Çünkü hem işçilerin hem memurların özel hayatlarına dikkat etmesi konusunda kanunda vardır, işçilerin iş sözleşmelerinde de yer alır. Özel hayatında da olsa yüz kızartıcı suçlar gibi işten atılmaya kadar giden süreçler izler; uyarılır, maaş kesintisi alır, işten atılır bu yüzden özel hayata da özen gösterilmeli. Kuruma da zarar verir muhakkak uyarılması lazım devamı halinde yaptırımda

uygulanır. Özel ya da resmi hangi kurum olursa olsun zarar verir.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K11; 'Alkol alması mesela, o beni ilgilendirmez. Ertesi gün prezantabl gelmiyorsa, işine odaklanamıyorsa, uykulu hali varsa o zaten performansını etkiler. Onun dışında sorun yok. Diyelim ki bu adam her gün içiyor dediler 'sanane'. Ya da eşini aldatıyor 'banane'. Toplum tarafından buda hoş karşılanmaz ama ben onun özel hayatına karışamam ki.' Kararını vermiştir. Sporcular için seçenek geliştirip, kendi yaşamından örnekleme yapmıştır: 'Bazen sporculara bile' niye sosyal medyada böyle şeyler paylaşıyorsun' diye baskı oluyor ben bunun karşısındayım. Sporcuda sporcu gibi hareket etmeli ama. Benimde bir sporcum elinde sigara, alkolle bir fotoğraf paylaşsa şunu derim 'sana yakışıyor mu? Sence' müdahale etmek değil ama. Evet özel hayat ama bir pozisyondaysanız onun gerektirdiği gibi davranmalısınız. Sonuçta artı ve eksilerini kabul etmiş oluyorsunuz. Bende gecenin bir yarısında telefonum çalsın istemem ama telefonu kapatmak mümkün değil siz bir yöneticiyseniz. Bunu kabul ederek o pozisyona gelirsiniz.'

K12; 'Bizde karşılaşıyoruz. Bu arkadaşları çağırıp; bu görüntüleri kaldır, diyoruz mesela. Sen bir eğitimcisin spora teşvik edeceksin, milli sporcular yetiştiriyorsun bu şekilde olmaz. Özel hayatında yapabilirsin ama yansıtmaman gerekir. İlkinde uyarır ikincisinde görevden alırız. Aldığımızda oldu kim olursa olsun.

Araştırmacı: Özel hayatı ama?

-Özel hayatı da olsa örnek alınacak kişilerin bu davranışları hoş karşılanmaz. Bir yara vardır kolundadır açar gösterirsin, bir yara vardır affedersin kalçandadır paravanın arkasında gösterirsin. Her şey her yerde gösterilmez. Sen alkol alıyorsan şişelerce içebilirsin lakin bunu senden hizmet alanların, seninle çalışanların görebileceği yerlere koyman teşvik olur. Kötüye teşviktir üstelik. Cezasını da bundan sonra fotoğraflarına bakarak çeker. Bir restoranda içkisini içebilir, gider camiye alnını parçalayabilir ama her ikisini de bir reklam aracı olarak kullanamaz. Özel hayatını tüm yaşantısına aksettirmesi bir yerde yanlış anlaşılabilir. Dolayısıyla konumunu bilmeyen, kuruma da zarar veren bu arkadaşı aldık görevden. İfadesi direk aktarılmıştır.

Tablo 4.11. 1: Mahremiyet ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K11
Amaçların Tanımlanması	Kurum imajını korumak	K1, K3, K6
	Personeli koruma	K2
	Özel hayata saygı	K4, K11
	Kötü alışkanlıklardan uzaklaştırmak	K8
Gerçekleri Belirlemek	Kurumu etkiler	K1, K3, K6, K7, K8, K9, K10, K12
	Özel hayatı beni ilgilendirmez	K2
	Işine yansıtmıyor	K4, K11
	Zarar veriyor mu?	K5
Seçenekler Geliştirmek	Birebir iletişim	K2, K3, K4, K5, K6, K7, K11
	Uyarı, yaptırım	K10, K12
Sonuçları göz önüne almak	Kurumun etkilenmesi	K1
	Özen göstermiyorsa	K3, K6, K7, K10, K12
	Söylentileri susturmak	K11
Seçmek ve Karar Vermek	Duruma bağlı	K1, K5
	Müdahale etmem	K2, K4, K11
	Müdahale ederim	K3, K6, K10, K12
	Sporcu: müdahale etmem Personel: çalışmam	K7
	Ikaz ardından işten çıkarma	K8
	Antrenör: işten çıkarma Personel: müdahale etmem	K9
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	Uyarı	K3

Mahremiyet ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasına K1, K2, K3, K4, K5, K6, K11 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparak katılmıştır.

"Amaçların tanımlanması" aşamasında 'kurum imajını korumak' (K1, K3, K6), 'özel hayata saygı' (K4, K11), 'personeli koruma' (K2), 'kötü alışkanlıklardan uzaklaştırma' (K8) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Gerçekleri belirlemek” aşamasında ağırlıklı olarak ‘kurumu etkiler’ (K1, K3, K6, K7, K8, K9, K10, K12) ve ‘işine yansıtmıyor’ (K4, K11) kavramları öne çıkmaktadır.

“Seçenekler geliştirmek” aşamasında ‘birebir iletişim’ (K2, K3, K4, K5, K6, K7, K11) ve ‘uyarı, yaptırım’ (K10, K12) kavramlarına ulaşılmıştır.

“Sonuçları göz önüne almak” aşamasında en çok ‘özen göstermiyorsa’ (K3, K6, K7, K10, K12) kavramının yanısıra ‘kurumun etkilenmesi’ (K1) ve ‘söylentileri susturmak’ (K11) kavramları yer almaktadır.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında çoğunlukla ‘müdahale ederim’ (K3, K6, K10, K12) ve ‘müdahale etmem’ (K2, K4, K11) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” olan son aşamaya ‘uyarı’ K3 katılmaktadır.

Tablo 4.11. 2: Mahremiyet ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K11	7
Amaçların Tanımlanması	K1, K2, K3, K4, K6, K8, K11	7
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K2, K3, K4, K5, K6, K7, K10, K11, K12	9
Sonuçları göz önüne almak	K1, K3, K6, K7, K10, K11, K12	7
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	K3	1

Tabloda katılımcıların mahremiyet ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. K1 ve K5 duruma bağlı M3 ise belirlediği gerçeklik ile önce rica sonrasında uyarı K6, K8, K10, K12 müdahale etme kararı almıştır. K2, K4 ve K11 müdahale etmeme kararı almıştır.

K7 sporcuya müdahale etmeyip personelle çalışmayacağını ifade ederken, K9 ise personele müdahale etmeyip, antrenör rol model olduğundan yollarını ayırmayı tercih etmiştir. Alınan kararlarda mahremiyetin gizli tutulması, kuruma zarar vermemesi koşuluyla saygı gösterileceğini, kurumdaki konuma göre kararların farklı olacağını ifade etmektedir.

Yıldız (2016)' ın çalışmasında spor yöneticilerinde bulunması gereken etik değerler ve davranışlar arasında mahremiyet ilkesini ifade eden ve bulgularla örtüşen özellikler; *Her durumda kurumun menfaatlerini korumalı ve gözetmelidir: maddesi katılımcıların öncelikleri ile benzerdir. *Sporcuları ve toplum için kişiliği ve yaşam tarzıyla örnek olmalıdır. *Toplum önünde herhangi bir tütün maddesi ya da alkollü içecek kullanmamalı, sporcularında kullanmamalarını desteklemelidir: maddeleri senaryoya örnek teşkil eder niteliktedir ve kararlar katılımcıların rol model olma açısından özenli davranılması gerektiğini göstermektedir. Eskicioğlu (2010) çalışmasında rol model olma boyutunda model teşkil etme temasına ulaşmıştır. Bu tema katılımcıların model teşkil eden antrenörler için farklı karar almalarını desteklemektedir.

4.12 Eşitlik-Kayırma İlkesi

K1 katılımcımız, eşitlik-kayırma ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; Belirlediği gerçekler 'Sonuçta kimse ilk başladığı işte deniyim sahibi değil. O işi, işe başladıktan sonra öğreniyorsun. Zamanla öğrenirsin. Kimse öğrenip bilerek gelmiyor bir yerlere. Sıfırdan başlayıp öğreniyor.' ile kararın sonuçlarını göze alarak 'Yani evet böyle bir teklif gelirse zorlanacağımı da bilsem mutlaka kabul ederim.' Kabul etmiştir.

K2; Belirleyeceği gerçeklere yönelik 'İşin üstesinden gelebileceğimi düşünüyorsam kabul ederdim ama kendimi yetersiz hissediyorsam sırf yönetici pozisyonu olduğu için kabul etmezdim.' Karar vereceğini belirtmiştir ve kararın sonuçlarını 'İşe alınıp başarısız da olabilirim.' göz önünde bulundurmuştur.

K3; 'Bir süre yapabilir miyim? Neler yapabilirim? Nasıl yaparım?' sorularıyla gerçekleri belirlemeyi amaçlamıştır. 'Yapabileceğime inanıyorsam teklifi kabul

ederim. Altından kalkamayacağımı düşünüyorsam kabul etmem. Bu tamamen benim kendimi yeterli görmemle alakalı.' Gerçeklere yönelik karar vereceğini ifade ederek 'Bir deneme süreside olacaktır onlarda beni değerlendirecektir, yeterli görürlerse işe başlarım zaten.' Kararın sonucunda emin olmayı ummaktadır.

K4; Değerlendirmeyle amacını tanımlamıştır 'Başvuru yaparım böyle teklifleri kabul etmezsem yine iş deneyimim olmayacak. Bir yerden başlamak gerekiyor.'. Belirlediği gerçeklerle 'Birde şöyle düşünürüm evet tanıdığımla gittim bir hata yaptığımda bana devam et sen yapabilirsin bu işi diyerek beni motive edecek biri olur. Başka bir kuruma hiçbir tanıdığım olmadan girersem kendimi daha kötü hissedebilirim bilmediğim bir ortamda olduğum için. O yüzden tanıdık bir avantajdır.' kararın sonucunda 'Ben böyle bir ortamda kendimi daha iyi geliştirebilirim hata yapmaktan korkmayacağım için.' olumlu olmasını beklemektedir.

K5; 'Birebir yaşadım. Geçerim tabi ama şöyle şimdi sizin öğrenilmiş yetkinlikleriniz vardır. O öğrenilmiş yetkinliklerinizden eyleme dökülecek bilgiler vardır. Sizin onu yöneticiliğe taşıyabileceğinize inancınız varsa kabul ederim yani. Bir yerde uzman pozisyonunda olayım mesela sonra yöneticiliğe geçeceğim zaten her yönetici o işi yapmadan önce yönetici değildi. Doğal olarak herkes kariyerine yönetici olarak başlamadığı için olabilir tabi ki. Şu an 38 yaşındayım bir süre baya iş değiştirdim. Sanırım şu ana kadar internetten cv verip girdiğim tek bir iş yok. Hepsinde kurum içinden biri bana referans oldu. Öyle gidip insan kaynaklarıyla görüştüm. Ama burada şundan tırnak içinde söylüyorum 'torpil değil'. Çünkü çok aday var Türkiye'de çok işsiz var, çok az iş var. Doğal olarak bir insan kaynaklarının elemesinden geçmeniz 5 saniye falan sürüyor normal şartlar altında. İnanılmaz bir cv'niz yoksa ortalama bakacağı süre 5-10 saniye. Yapabileceğime inanıyorsam geçerim yani.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K6; 'Bugünkü Türkiye şartları ekonomisi falan düşünüldüğünde işsiz gezmek büyük problem. Çünkü devlet sana bu noktada destek vermiyor yani geçinebileceğin bir işsizlik maaşı yok. Bu noktada ya girip öğrenmeye çalışırım ki öğrenmeye açığım. Dolayısıyla biride beni istiyorsa, öğrenebileceğimi düşünür, başvurumu yaparım.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K7; Belirlediği gerçeklerle ‘Kendime güveniyorum kabul eder, denerim. Yani herkes deneyimli olarak başlamıyor.’ Kararın sonuçlarını göz önüne alarak ‘İyi bir yönetici olabilirim. Başarılı olacağımı düşündüğüm için kabul ederim.’ Karar vermiştir.

K8; ‘Bu şey gibi ben antrenörken, lokantadan teklif alıyorum ama ben yemek pişirmesini bilmem. Dolayısıyla bu teklifi kabul etmem. Herkes bildiği işin ustasıdır. Ben bilmediğim işe mümkün değil girmem. O sorumluluğu almam. Bilgim dahilinde, yakın olduğum bir alan olsa düşünürüm. Alakam yok ama yönetici değilim yapmamışım hiç, yönetici nasıl olur? Sorumlulukları nelerdir? Vs. Bilmem. Kesinlikle hayır. Basit bir şey değil yöneticilik. Yüzüme gözüme bulaştırırım olmaz.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K9; ‘Şöyle gitmeden önce o alanda araştırma yaparım. Çalışmalarımı yaptıktan sonra ancak öyle giderim. Ben kendime güveniyorum çünkü farklı bir alanda da olsa benim bir işi öğrenmem iki ay. Gittiğim her yerde de öğrendim.’ Belirlediği gerçeklerle, sonuçları ifade etmiş kararı ‘Özetleyecek olursak yapabileceğime inanıyorsam giderim. Beni bir yerlere getirmek için yapılmış bir teklifse onu kabul etmem tabi ki ancak, bu işi sen yaparsın diyorsa karşımdaki de bana güveniyorsa kabul ederim. Benim bunu yapacağıma inanmış olması lazım.’ güven koşullarına bağlamıştır.

K10; ‘Deneyimim yoksa o konuyla ilgili. Yanlış olur. Böyle bir teklif geldiğinde ben zaten bu pozisyon için uygun olmadığımı belirtirim.’ belirlediği gerçekler ile ‘Ben orada yapamam diye dürüstçe söylerim. Kendime eziyet etmiş olurum. Başvurmazdım.’ Kararını vermiştir.

K11; ‘Sırf yönetici olmak için veya işim olsun diye oraya başvurmam. Bu işte başarılı olacağımı düşünüyorsam, bir işte deneyiminizin olmaması başarısız olacağınız anlamına gelmez. İşin niteliğine kendi yetkinliğime bakarım. Başarılı olacağımı düşünüyorsam başvururum. Tanıdığım sayesinde orada olmakta istemem. Görüşmeye gittiğim zaman beni işe alanların gerçekten o pozisyonu doldurabileceğimi bilmelerini isterim, bunu hissettiririm. Olmazsa da olmaz.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K12; ‘Samimi olarak söylemek gerekirse ben hep yeteneğimin olduğu yerlerde bulunmuşumdur. Hiç beceremediğim işlere kalkışmam. Benim dernek başkanlığına

bile seçileceğim pozisyonlar olmuştur, arabam olmadığı için girmedim yetenek bile değil. Niye? Ben taksi tutup ya da toplu taşımayla toplantılara gidemem. Faaliyetler olduğunda koşturamayacağım için kabul etmedim. Hiçbir zaman bu konumlara ihtiyaç sahibi insanların gelmesini doğru bulmam. Demem o ki benim yöneticilik vasfım yoksa, makama mevkiye aldanmayacaksın. Senden iyilere yer vererek daha kaliteli bir insan olduğunu ispatlayacaksın. Yıllarca bana teklif edildi bu dönem uygun gördüğüm için girdim yöneticiliğe.' İfadesi direk aktarılmıştır.

Tablo 4.12. 1: Eşitlik-kayırma ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K3, K4, K5, K6, K8, K9, K11, K12
Amaçların Tanımlanması	Deneyim kazanmak	K4
	Hak ettiğin yerde olmak	K12
Gerçekleri Belirlemek	Zamanla öğrenirim	K1, K6, K7
	Üstesinden gelebileceksem	K2, K5, K9
	Işin niteliği, benim yetkinliğim	K3, K11
	Motivasyon olur	K4
	İşi bilmiyorum	K8, K10, K12
Seçenekler Geliştirmek		
Sonuçları göz önüne almak	Zorlanacağımı bilsemde	K1
	Başarısızlık	K2, K8, K10
	Değerlendirileceğim	K3, K5
	Kendimi geliştirebilirim	K4, K7, K9, K11
Seçmek ve Karar Vermek	Kabul ederim	K1, K4, K5, K6, K7
	Duruma bağlı	K2, K3, K9, K11
	Kabul etmem	K8, K10, K12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Eşitlik-kayırma ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasına K3, K4, K5, K6, K8, K9, K11, K12 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparak katılmıştır.

"Amaçların tanımlanması" aşamasında 'deneyim kazanmak' (K4) ve 'hak ettiğin yerde olmak' (K12) kavramlarına ulaşılmıştır.

“Gerçekleri belirlemek” aşamasında ağırlıklı olarak ‘zamanla öğrenirim’ (K1, K6, K7), ‘üstesinden gelebileceksem’ (K2, K5, K9) ve ‘işi bilmiyorum’ (K8, K10, K12) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Seçenekler geliştirmek” aşamasına bu ilke için katılım gösterilmemiştir.

“Sonuçları göz önüne almak” aşamasında ağırlıklı olarak ‘kendimi geliştirebilirim’ (K4, K7, K9, K11) ve ‘başarısızlık’ (K2, K8, K10) kavralarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında ‘kabul ederim’ (K1, K4, K5, K6, K7), ‘duruma bağlı’ (K2, K3, K9, K11) ve ‘kabul etmem’ (K8, K10, K12) kararlarının alındığı görülmektedir.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” aşamasına bu ilke için katılım gösterilmemiştir.

Tablo 4.12. 2: Eşitlik-kayırma ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K3, K4, K5, K6, K8, K9, K11, K12	8
Amaçların Tanımlanması	K4, K12	2
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek		
Sonuçları göz önüne almak	K1, K2, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K11	10
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Tabloda katılımcıların eşitlik-kayırma ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. K2, K3, K9 ve K11 başarılı olabilme, kendini yetkin bulma koşullarıyla duruma bağlı karar vermiştir. K8, K10 ve K12 belirlediği gerçekler doğrultusunda başvuru yapmayı kabul etmediklerini ifade etmiştir. K1, K4, K5, K6 ve K7 ise teklifi değerlendirip kabul edeceklerini belirtmiştir. Yıldız (2016)’ ın çalışmasında spor yöneticilerinde bulunması gereken etik değerler ve davranışlar arasında eşitlik-kayırma ilkesi söyle ifade edilmektedir; çalışanlar arasında

ayrımcılık yapmamalıdır, insan haklarına saygılı olmalı, din, dil, cinsiyet, yaş ve benzeri ayrım yapmamalıdır. Bu çalışmada eşitlik ve kayırma ilkesinin birlikte işlenmesinin uygun ve senaryonun ilkeleri temsil ettiği anlamına gelmektedir. Elde edilen bulgular Eskicioğlu (2010)'nun çalışmasında eşitlik boyutunda benzer ifadelerin yer aldığını göstermektedir.

Tablo 4.12. 3: Tarafsızlık (5) İlkesi ve Eşitlik-Kayırma (12) ilkesine ait kararlar.

Katılımcı	Tarafsızlık İlkesi	Eşitlik-Kayırma İlkesi
K1	Referans	Başvuru yaparım
K2	Tarafsız Değerlendirme	Duruma bağlı
K3	Referans	Duruma bağlı
K4	Tarafsız Değerlendirme	Başvuru yaparım
K5	Referans	Başvuru yaparım
K6	Referans	Başvuru yaparım
K7	Tarafsız Değerlendirme	Başvuru yaparım
K8	Referans	Başvuru yapmam
K9	Tarafsız Değerlendirme	Duruma bağlı
K10	Tarafsız Değerlendirme	Başvuru yapmam
K11	Tarafsız Değerlendirme	Duruma bağlı
K12	Referans	Başvuru yapmam

Tabloda katılımcıların tarafsızlık ilkesi ve eşitlik-kayırma ilkesine ait kararları yer almaktadır.

- İşe alımlarda referans bazlı değerlendirme yapan ve tanıdık önerisiyle işe başvuru yapacağını belirten katılımcılar: K1, K5, K6
- İşe alımlarda tarafsız değerlendirme yapacağını belirten ve tanıdık önerisiyle, başarabileceğini düşünüyorsa başvuru yapacağını ifade eden katılımcılar: K2, K9, K11

- İşe alımlarda referans bazlı değerlendirme yapan ve tanıdık önerisiyle, başarabileceğini düşünüyorsa başvuru yapacağını ifade eden katılımcılar: K3
- İşe alımlarda tarafsız değerlendirme yapacağını belirten ve tanıdık önerisiyle işe başvuru yapacağını belirten katılımcılar: K4, K7
- İşe alımlarda referans bazlı değerlendirme yapan ve tanıdık önerisiyle işe başvuru yapmayacağını belirten katılımcılar: K8, K12
- İşe alımlarda tarafsız değerlendirme yapacağını belirten ve tanıdık önerisiyle işe başvuru yapmayacağını belirten katılımcılar: K10

Alınan kararlarda, katılımcıların tarafsızlık ve eşitlik ilkelerine aynı şekilde riayet etmedikleri dolayısıyla tutarlı davranmadıkları görülmektedir.

4.13 Hümanizm(sevgi) İlkesi

K1 katılımcımız, hümanizm(sevgi) ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; 'Organizasyon olduğu için bu kurum müsait değildir. Onların konaklama yapabilecekleri yerlerden yardım isterim. Başka yapabileceğim bir şey yok. Organizasyonu sıkıntıya sokamam. Kayıtsızda kalmam ama. Sonuçta ertesi gün bir etkinlik var.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K2; 'Yardımcı olmaya çalışırım. Tesis dışında konaklama sağlayabileceğim bir yer varsa yönlendiririm. Önemli bir organizasyon olduğu ve benim sorumluluğum organizasyon olduğu için tesiste ağırlayamam.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K3; Belirlediği gerçeklerle 'Salonda konaklama konusunda yardımcı olamam çünkü bir organizasyon için günler öncesinden hazırlık başlar. Bu durumda olumsuz yansır organizasyona, sürece. Dolayısıyla önemli bir organizasyon varken elimden bir şey gelmez.' karar vermiştir.

K4; değerlendirmenin ardından (Sayısına bakarak tesiste misafir edebileceğim bir yer varsa davet ederdim.) gerçekleri belirleyerek seçenekler geliştirmiş (Uygun bir yer yoksa organizasyon bittikten sonra yardımcı olmaya çalışırdım. Yani mümkünse organizasyon hiç etkilenmeyecek şekilde tesiste müsait mekan varsa ağırlanmalarını isterim çünkü yönetici olarak etkinlikten sorumluyum evet ama insan olmanın sorumluluğuyla da elimden geleni yapmaya çalışırım.) sonuçları göz önünde

bulundurarak (Hayatta sadece patron ya da yönetici kimliği yoktur insanlığı da unutmamak lazım. Göz yumamazdım duruma. Görev ve sorumluluklarımı da aksatmam tabi.) karar vermiştir.

K5; Belirlediği gerçeklik 'Zarar geleceğini de düşünmüyorsam.' ile 'Sadece gece için' seçeneğini geliştirip 'yardımcı olabilirim' kararını vermiş, sonuçları 'En azından rüzgar yemesin, ıslanmasın' göz önünde bulundurmuştur.

K6; 'Ben öyle iyi bir insan değilim. Herkes kendi işini yapsın düşüncesindeyim. Herkes kendi işini iyi yapsın dolayısıyla tonlarca vergi veriliyor. Devlet mi bakıyor, ilgileniyor? Ha bir afet vardır; selde kalmış bir insan, gidip onu kurtarmaya çalışırım o çok başka bir şey. Böyle bir durumda belediyeye haber verebilirim en fazla çünkü benim sorumluluğum değil kimse dert etmiyor bende etmiyorum. Ben kurumumdan organizasyondan sorumluyum.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K7; Belirlediği gerçeklerle seçenekler geliştirmiş (Yardımcı oluruz en azından o gece konaklama yapabilirler organizasyonun başlayacağı saate kadar. Organizasyon var deyip sırt çevirirsen kötü bir insan olursun; ben kötü biri değilim.) sonuçları göz önünde bulundurarak (Biz örneğiz sonuçta, gençlere ve geleceğe hizmet veriyoruz.) karar vermiştir.

K8; 'Duygusal bir durum ama organizasyonun hazırlığı çok önceden başlar, ona göre plan-program yapılmıştır. Evsiz insanlarla belediyeler, kaymakamlıklar, valilikler bunların ilgilenmesi lazım, onların işleri. Biz kendi üzerimize düşeni, kendi işimizi yaparız. Elimizden gelen ilgili kurumlarla diyaloğa geçmek olur. Onların görevini üstlenmek doğru olmaz. Benim sorumluluğum benim kurumum. Ha afet gibi durumlar olur o halde gerekeni yaparız.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K9; değerlendirmeyle (Bir bakarım durumuna gerçekten yardıma ihtiyacı varsa, elimden ne geliyorsa.) amacı tanımlamış (Çünkü biz Müslümanız diyorsak dışarıda kalana, yolda kalana, arkadaşlarımıza, eşimize dostumuza ihtimam göstermemiz lazım.) gerçekleri belirleyerek seçenekler geliştirmiş (Organizasyon öncesinde gereğini yaparım. En azından o gece sokakta kalmamış olurlar.) sonuçları göz önünde bulundurarak karar vermiştir.

K10; ‘Elimizden geldiğince yardım ederdik ancak organizasyon bittikten sonra çünkü bir sorumluluğun var, sana da yüklenmiş bir görev varsa onu bitirmek zorundasın. O sorumluluğunu yerine getirmezsen yine sorun yaşarsın kişi olarak hem ben hem çalışanlarım hem kurum sıkıntıya düşer.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K11; ‘Önemli bir organizasyonum olmasa da o insanları salonda misafir edemem. Çünkü burada gece herhangi birinin başına bir şey gelse bundan biz sorumluyuz. Bir yeri kanasa, Allah korusun ölüm olsa ki bunun örnekleri de var. O yüzden bu riski almam. Ne kendim nede kurum adına. Özgürlüğümün elden gitmesine kadar bir süreç var çünkü. Mutlaka onlara nasıl yapabiliyorsam artık belediyeyle iletişimi geçerek mi? Yardımcı olurum kesinlikle.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K12; ‘Şöyle söyleyeyim salonlar bizim yetkimizde olmadığı için ancak mesai saatleri içinde yardımcı olabiliriz. Maç esnasında bile uygun yer varsa koltuklarda misafir edersin yemek söylersin. Ama konaklama için gençlik spor il müdürlüğüne başvuru yapılabilir. Onları zaten bir ya da iki binası her sene evsiz insanlar için ayarlanır. Biz belediyeyle veya kaymakamlıkla iletişime geçeriz bizim tespit ettiğimiz şu kadar kişi var deriz. Kişisel değil kurum adına başvuru yapıldığında da bu süreci hızlandırır. Yani muhakkak yardımcı oluruz. Kurumsal gücümüzü kullanırız.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

Tablo 4.13. 1: Hümanizm(sevgi) ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K4, K5, K11, K12
Amaçların Tanımlanması	Organizasyonu tamamlamak	K1, K10
	Yardımcı olabilmek	K4, K9, K12
	Herkes kendi işini iyi yapsın	K6, K8
	Sorumluluk	K11
Gerçekleri Belirlemek	Kayıtsız kalamam	K1
	Sorumluluğum organizasyon	K2, K3, K4, K6, K8, K10, K11, K12
	Zarar gelmeyecek	K5, K7, K9
Seçenekler Geliştirmek	Yardım isterim	K1, K2, K6, K8, K11, K12
	Organizasyon bittikten sonra	K4, K10
	Gece konaklama	K5, K7, K9
Sonuçları göz önüne almak	Görev ve sorumluluklarımı aksatmam	K4, K10, K11
	Yardımcı olabilmek	K5, K9, K12
	Benim sorumluluğum değil	K6
	Örnek olacak	K7
Seçmek ve Karar Vermek	Yardımcı olurum	K1, K2, K4, K5, K7, K9, K10, K11, K12
	Yardımcı olamam	K3, K6, K8
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Hümanizm(sevgi) ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasına K4, K5, K11, K12 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparak katılmıştır.

"Amaçların tanımlanması" aşamasında 'yardımcı olabilmek' (K4, K9, K12), 'organizasyonu tamamlamak' (K1, K10), 'herkes kendi işini yapsın' (K6, K8) ve 'sorumluluk' (K11) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

"Gerçekleri belirlemek" aşamasında ağırlıklı olarak 'benim sorumluluğum organizasyon' (K2, K3, K4, K6, K8, K10, K11, K12) kavramının yanısıra 'zarar gelmeyecek' (K5, K7, K9), 'kayıtsız kalamam' (K1) kavramlarına ulaşılmıştır.

“Seçenekler geliştirmek” aşamasında ilgili kurumlardan ‘yardım isterim’ (K1, K2, K6, K8, K11, K12), ‘gece konaklama’ yapabilirler (K5, K7, K9), ‘organizasyon bittikten sonra’ yardımcı olurum (K4, K10) kavramları ortaya çıkmıştır.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında ‘yardımcı olurum’ (K1, K2, K4, K5, K7, K9, K10, K11, K12) ve ‘yardımcı olamam’ (K3, K6, K8) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” aşamasına bu ilke için katılım gösterilmemiştir.

Tablo 4.13. 2: Hümanizm(sevgi) ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K4, K5, K9, K11, K12	5
Amaçların Tanımlanması	K1, K4, K6, K8, K9, K10, K11, K12	8
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	11
Sonuçları göz önüne almak	K4, K5, K6, K7, K9, K10, K11, K12	8
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Tabloda katılımcıların Hümanizm(sevgi) ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. K1, K2, K4, K5, K7, K9, K10, K11, K12 (9) önemli bir organizasyon olsa da yardımcı olmak istediklerini ifade etmiş ve seçenekler geliştirmiştir. K6 ve K8 sorumluluğun kendilerinde olmadığını ifade ederek yardımcı olamayacaklarını belirtmiş yine de seçenek geliştirmiştir K3 ise önemli bir organizasyon varken yardımcı olamayacağını ifade ederek seçenek geliştirmemiştir. Kararı ‘yardımcı olamam’ olan katılımcıların süreci hemen her aşamada aynı şekilde işledikleri ve aynı kararı verdikleri dikkst çekmektedir.

Katılımcıların tamamı gerçekleri belirlemiştir. Gerçekleri belirlerken soru sormaktan ziyade eldeki bilgilerle yetinmiş ve sorumluluklarını ifade etmişlerdir. Karar verirken

yine sorumlulukları ve yetkilerini göz önünde bulundurmaktadırlar. Alınan kararların çoğunda (9) hümanizm ilkesinin gözetildiği ifade edilmiştir.

Kararı, yardımcı olmak isteyenlere dair bulgular, Eskicioğlu (2010)' nun çalışmasında sevgi boyutu altında sevgi paylaşımı temasıyla, yardımcı olamam kararı ise profesyonellik teması ile benzerlik göstermektedir. Kullanılan benzer ifadeler oluşturulan senaryonun hümanizm ilkesini temsil ettiğini ortaya koymaktadır.

4.14 Saygı İlkesi

K1 katılımcımız, saygı ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; Gerçekleri belirleyip 'Beni övmesi benim için pek bir şey ifade etmez. Yalaka olduğunu düşündürür. Yaptığı kötü bir şey değil aslında sponsoru övmüş teşekkür babında ama bunu abartarak yaptıysa hoşlanmam.' seçenek geliştirmiştir 'Konuşma sırası bana gelecekse ben personeli motive etmeye çalışırdım yine sponsorlara da teşekkür ederdim kısaca.' Kararın sonuçlarını ve değerlendirmesini 'Sonuçta iş birliği yapıyoruz. Bunu her yerde herkes yapıyor zaten. Konuşmaya üstlerini överek başlıyorlar bu bir saygıdır, ne bileyim teşekkür etmektir ama abartıyorsa bu doğru bir davranış değildir.' İfade etmiştir.

K2; 'Hoşuma gitmezdi. Orada bir amaç için toplanılmış ve amacın dışına çıkılıyor. Bana değersiz olduğumu, sadece övülenlerin ordaymış gibi davranıldığını hissettirirdi.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K3; 'Konuşmacının yalakanın teki olduğunu düşünürüm. Yağmur nereden yağıyorsa tarlayı oraya sürüyor demek ki. Sen niye başarıyı getiren kurum çalışanlarını övmüyorsun da sponsoru övüyorsun. Tamam finansta önemli, kaynak sağlayanlarında payı var ama övgü yapılacaksa eşit yapılmalı.' Gerçekleri belirleyip 'Protesto ederim.' Kararını vermiştir. Kararın sonuçlarını göz önünde bulundurmuştur 'Sonuçta durum medyaya yansıyacak, insanlara yansıyacak psikolojileri, motivasyonları olumsuz etkilenir. O başarının tek kaynağı sponsor değil. Sporcuların, personelinde başarısı. Kurum sürekli maddiyatla anılırsa yine kötü bir imaj çizilir üstelik.'

K4; ‘Tabi ki böyle bir konuşmadan rahatsız olurum.’ İfadesiyle tepki göstermiş, gerçekleri şöyle ifade etmiştir: ‘Çünkü konuşma da olumlu yönlerde olabilir olumsuzda. Eğer teşekkür edilecek kişiler varsa teşekkür edilir ama sınırı vardır. Yani 20 dakikalık konuşmada 20 dakika teşekküre ayrılmaz. Sponsorlara elbette teşekkür edilir fakat orada yer alan herkese ithafen olmalıdır konuşma. Evet gidip konuşmacıyı susturamam elimden bir şey gelmez ama büyük rahatsızlık duyarım.’

K5; Amacı ‘Biz sahadaki adam için buradayız. Yani ceo da benim için çalışıyor, bende satışçı için çalışıyorum. Son işi o adam yapıyor.’ tanımlamış, gerçekleri ‘Her şeyin bir ayarının olması lazım. Bir insanı översiniz ama bir yere kadar. Bir konuşmada giriş gelişme sonuç olmalı. Bir yere varmalısınız eğer hedef orada çalışanları motive etmekse ki bütün kurumlar bunu yapıyor. Ben orada devamlı sponsoru översem bu saçma olur.’ belirlemiştir. Kararı verirken ‘Evet maddiyat, sponsor övülür dediğim gibi dozunda, sonuçta reklam beklentisi var.’ sonuçları göz önünde bulundurmuştur.

K6; ‘Aynı kafa yapısına sahip olduğum insanlar varsa yanımda muhtemelen konunun geyiğini yaparız. Yok yanımda eğitmenlerim, yönettiğim kadro varsa konuşmam onlarında sessiz kalmasını sağlarım. Dinliyormuş gibi yaparım. Kurumdan biri konuşuyor en nihayetinde, ‘arkadaşım sus’ diyemem. Hoşlanmam tabi bir saygım varsa o kişiye saygımı kaybederim. Silerim, benim için bitmiştir diyebileceğim biri olur. Üstünü överek bir yere gelemezsin. Ekibini överek bir yerlere gelirsin.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K7; ‘Yanlış bir tarz. Artık öyle övgü dolu konuşmalar yapılmıyor zaten eskidendi o. Şimdi en alttaki personelimizden başlıyoruz teşekkür etmeye üste doğru, tam tersi oldu. Günümüzde böyle burada bir ekip çalışması var. Tesisatçımız, elektrikçimiz, ekibin her ferdi önemli.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K8; ‘Üzücü bir durum tabi ki hoş karşılanmaz. Orada müdahalede edemezsin. Şöyle olur biz kendi personelimiz için bir konuşma yaparız davranışın yanlış olduğunu desteklemediğimizi söyleriz. Personel olmadığında sponsor bir işe yaramaz ki. Sponsora da teşekkür edilir ama asıl övgüyü hak eden çalışandır. Burada emek verenleri unutmamak lazım. Herkes takdir edilmeyi sever ama kuru övgünün ne

anlamı var. Yapılan hizmetler için teşekkür yeterli personelde madalya beklemez zaten. Bir teşekkür insanı motive eder.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K9; 'O kişiyi rencide etmem benim fıtratımda yok, bazı müdürler bağırır çağırır ben öyle biri değilim. Teşekkür ederim ama beraber çalıştığı insanları da unutmaması gerektiğini söylerim. Ülkemizin eksikliği diyeyim; bazı insanları överek kendisini yükseltmeye çalışan insanlar var. Sponsorlara artık mecburi gibi ama üstlerine, bana yapmasına gerek yok. Bir teşekkür belki, yeterli. Biz birbirimizi zaten biliyoruz.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K10; 'Uyarırız bir şekilde bir ara olduğunda çünkü uyarılmadan da farkına varmaz. Durumun hoş olmadığını uygun bir dille anlatırsın.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K11; 'Gözümden düşer direk. Her şey kararında olmalı. Övülecekse de yerinde yerilecekse de. O yüzden bunlar bana hoş gelmiyor, aşırı, sıkılıyorum yani samimide değil. Tabi sponsorlara teşekkür edilir ama aşırıya kaçmadan. Bizde ana sponsorlarımıza özellikle; yani her cümlenin başında zikretmek zorundayız. Çünkü etkinliğe ismini veriyor mesela 'Turkcell Süper 1. Lig' bunu mecburen söylüyorsun, ama yarışın ismini anmadan turkcell turkcell turkcell diye sayıklamazsın. Bu o markayı da hoşnut etmez. Reklamda doğru yapılmalı. Boş lafla övgünün bir anlamı yok, kararında yapılmalı.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K12; 'Yağcılık. Koltuğundan korkan, sponsorlarını, üstlerini överek ömrü geçecek adamların herhangi bir spor dalında verebileceği, o branşa katabileceği hiçbir şey yoktur. Hoş şeyler söyleyerek, gönül alarak bir imkan sağlayabiliyorsundur ama bunu çalıştığın veya temsil ettiğin bir kurumun adına konuşma yaparken söylemen kendini küçük düşürür, kurumu da yerden yere vurur. Hak edilmişse teşekkür edersin ama bunu sürekli hale getirip, övgüler yağdırarak değil sade, güzel bir üslupla söylersin.' İfadesi direk aktarılmıştır.

Tablo 4.14. 1: Saygı ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K5, K6, K8, K9
Amaçların Tanımlanması	Kurum menfaatleri	K3
	Personelin önemi	K5, K7, K8
	Her şey kararında olmalı	K11
Gerçekleri Belirlemek	Yalaka olduğunu düşünürüm	K1
	Amacın dışına çıkılıyor, değersiz hissederim	K2
	Başarıyı getiren kurum çalışanı	K3, K7
	Müdahale edemem	K4, K5, K6, K8
	Sponsorlara artık mecburi	K9
	Uyarılmadan farketmez	K10
	Reklam doğru yapılmalı	K11
	Küçük düşer	K12
Seçenekler Geliştirmek	Ben motive ederim	K1, K8
	Dinliyormuş gibi yaparım.	K6
Sonuçları göz önüne almak	Bunu heryerde herkes yapıyor	K1
	motivasyonları olumsuz etkilenir	K3
	Reklam beklentisi	K5
	Biz teşekkür, motive ederiz	K8
Seçmek ve Karar Vermek	Hoşlanmam (saygımı yitiririm)	K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K11, K12
	Protesto ederim	K3
	Uyarı	K9, K10
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Saygı ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasına K5, K6, K8, K9 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparak katılmıştır.

"Amaçların tanımlanması" aşamasında 'personelin önemi' (K5, K7, K8), 'kurum menfaatleri' (K3), 'her şey kararında olmalı' (K11) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Gerçekleri belirlemek” aşamasında ağırlıklı olarak ‘müdahale edemem’ (K4, K5, K6, K8) ve ‘başarıyı getiren kurum çalışanı’ (K3, K7) kavramları ifade edilmektedir.

“Seçenekler geliştirmek” aşamasında ‘ben motive ederim’ (K1, K8) ve ‘dinliyormuş gibi yaparım’ (K6) kavramları alternatif olarak değerlendirilmiştir.

“Sonuçları göz önüne almak” aşamasında ‘Bunu heryerde herkes yapıyor’ (K1), ‘motivasyonları olumsuz etkilenir’ (K3), ‘Reklam beklentisi’ (K5), ‘Biz teşekkür, motive ederiz’ (K8) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında en çok ‘Hoşlanmam (saygımı yitiririm)’ (K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K11, K12) ifadelerinin yanı sıra ‘uyarı’ (K9, K10), ‘protesto ederim’ (K3) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” aşamasına bu ilke için katılım gösterilmemiştir.

Tablo 4.14. 2: Saygı ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K5, K6, K8, K9	4
Amaçların Tanımlanması	K3, K5, K7, K8, K11	5
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K1, K6, K8	3
Sonuçları göz önüne almak	K1, K3, K5, K8	4
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Tabloda katılımcıların Saygı ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. K1, K2, K7, K11, K12 durumu hoş karşılamadığını belirtmiş, tepki göstermemiştir. K4, K5, K6, K8 yine durumdan rahatsız olduklarını belirtmiş ancak tepki gösteremeyeceklerini ifade etmiştir.

K3 protesto ederek, K9 beraber çalıştığı insanları unutmaması gerektiğini hatırlatarak, K10 ise uyarılmadan farkına varmayacağı gerçeğini belirlemiş ve

uyararak tepki göstermiştir. Katılımcılardan davranışı yanlış buldukları halde saygısızlık etmemek için tepki göstermeyenler olduğu gibi davranışı saygı gereği olarak nitelendirenlerde bulunmaktadır. Tepki gösterme kararı alanların ifadeleri ile Eskicioğlu (2010)' nun çalışmasında saygı boyutunda yer alan; sorumluluk alanlarına saygı teması altında ceza uygulaması kodu benzerlik göstermektedir. Yıldız (2016)' ın çalışmasında spor yöneticilerinde bulunması gereken etik değerler ve davranışlar arasında saygı ilkesi söyle ifade edilmektedir; çevresinde saygı uyandırabilmeli ve çevresine güven verebilmelidir, küfürlü ve argo bir dil kullanmamalıdır, diğer yönetici ve kulüpleri eleştirirken küçültücü ifadeler kullanmamalıdır, basın toplantısı ya da toplum önünde doğru olmayan demeç vermemelidir, her bir sporcunun ve spor çalışanının varlığına saygı duymalıdır, çalışanlarını toplum önünde eleştirerek aşağılamamalı, küçük düşürmemeli, başkalarının görüş ve düşüncelerine saygı gösterebilmelidir. Bu ifadeler bulgularla paralellik göstermekte ve oluşturulan senaryonun saygı ilkesini temsil ettiğini ifade etmektedir.

4.15 Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme İlkesi

K1 katılımcımız, yasa dışı emirlere karşı direnme ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; 'Ben antrenörümün arkasında dururdum çünkü karşı taraf sert oynuyor diye kaçacak değiliz, karşılık vermelerini isterdim. Hakemi uyarırdım önce değişmiyorsa bir üste gidersin, sahaya inersin, tutanağını tutarsın, dilekçeni yazarsın ortada böyle bir durum varsa. Kesinlikle antrenörüme de katılırdım sizde aynı şekilde karşılık verin derdim yani takımı geri çekmem, kaçıp gitmem. Çünkü hakemin ve karşı tarafın kötü niyetli olduğunu düşünürüm. Takımı geri çekersen hakkını da arayamazsın. Takımı çektiğin an bitti hükmen yenilmiş oluyorsun. Takımı geri çekmezsin bu yapılan saygısızlığa karşılık vermeye çalışırsın.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K2; 'Koçu desteklerim çünkü karşı taraf sert davranıyor ve hakem müdahale etmiyor bende aynı şekilde karşılık verilmesini önerirdim.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K3; 'Hakem uyarılmış ama kulak asmıyorsa; bu kural gibi bir şeydir; karşı takım sert oynadığında hakem müdahale etmiyorsa sende sert oynarsın. Çünkü sert geliyorlar yumuşak davranırsan sen zarar görürsün. Antrenörü desteklerim. İki tarafta sert

oynarsa hakem araya girip oyunu yumuşatmak zorunda kalır kalsın ki hakemlik yapsın. Koç haklı bizimkilerde sert oynar sporcuların karşı takım yüzünden zarar görmesini istemem. Bizimkilerde sert oynadığında karşı taraf baskılanır. Hücum varsa savunmada kalmayız bizde hücuma geçeriz. Zarar görmemeleri için karşılık verecekler.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K4; 'Koça katılırım, hakemde göz yumuyorsa; şayet hakem göz yummasa koçu kurallara uyması gerektiği konusunda uyarırdım nasılsa ceza alırlar ve diskalifiye olurlar. Hakemde göz yumuyorsa bende sert oynamalarını söylerdim sonuçta benim oyuncularımda kıymetli antrenörde. Öyle bir durumda pasif kalın önemli olan spor demem.

Araştırmacı: Sizin sporcularda sert oynadığında zarar görmeyecek mi?

-Diğer türlü daha fazla zarar görecekler. Kurallara uyulmuyorsa bizde anladıkları dilden konuşuruz. Koçun kararına müdahale etmem. Çünkü kurallara uymuyorlar, hakem görevini yerine getirmiyor bizde karşılık veririz.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K5; 'İşin dozuna bağlı yine birilerinin sağlığı, kariyeri tehlikeye girecekse, gerekirse maçtan çekilirim. Hukukun yerine gelmesi için çaba gösteririm. Nihayetinde sporun temel amacı sağlıklı yaşam. Sakatlanmalar çok büyük tehlike. Orada gencecik bir adamın hayatının kararmasını göze almam yani.

Araştırmacı: Antrenöre müdahale eder misiniz?

-Baskı kurmam ama görüşümü söylerim. Genelde beraber çalıştığım kişileri ikna ederek karara varmaya çalışırım. O beni aksine ikna ederse vazgeçerim. Ama uzlaşamadık o halde yetkimi kullanır gerekirse müdahil olurum. Çünkü orada takımın taktiğine müdahale etmiyoruz, iş sportif olmaktan çıkıyor. Oyun kurgusuna karışmak başka. O sporun gerektirdiği kadar sert oynanıyorsa karışmam. Sportiflikten çıkıldığı an takımımı çekerim bunu çok rahatlıkla söylüyorum. İnsan sağlığından daha kıymetli bir şey yok.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K6; 'Koçun işine karışmamalı. Sen zaten o adama o görevi verdiysen işine de karışmazsın. O saatten sonra müdahale etmek, bütün karizmasını bitirmek demek. Ben koç olsam takımı çekmeyi düşünebilirim. O gün orada koça müdahale etmek çok ters bir etki verir, yanlış bir hareket olur.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K7; ‘Maç esnasında antrenöre hiçbir şekilde müdahale etmeyiz. Onlar çünkü sahada işi daha iyi biliyorlar, karışılmaz. Maçtan sonra, bunu hep yaparız, bir değerlendirme. Sakatlanma, yaralanma yoksa sorun olmaz. Antrenör çünkü bizden daha deneyimli, sporculuk geçmişleri de var. Orada antrenörü çekemeyiz, derler ya; dereyi geçerken at değiştirilmez. Orada sorumluluk antrenördedir.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K8; ‘Antrenöre kesinlikle müdahale ederim. Böyle bir durumda ben takımı maçtan çekerim. Çünkü ben orada sporcuları maçtan çekmezsem sezon bitene kadar bir daha oynayamazlar, sakatlanır hepsi. Sonra ben hangi takımla çıkacağım maça? En güzeli bu maçtan çekilip sağlıklı bir şekilde diğer maçlara devam etmek. Antrenörü de uyarmak gerekiyor yani karşı taraf öyle davrandı diye aynı şekilde karşılık verilir mi? Burası savaş alanı değil. Üç sporcum sakatlansa benim belki takımımı sırtlayan oyuncularım onlar. Onlardan birinin yerini bir başkası dolduramıyor. Ne oluyor? Takımın motivasyonu düşüyor, sıralaması düşüyor. Böyle olmak yerine hem sporcuların sağlığıyla oynamadan hem de o riske girmeden bir maçtan puansız çıkıp diğer maçlara bakmak daha mantıklı.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K9; ‘Sonuna kadar yanlış. Yanlışa yanlışla karşılık verilmez. Ben antrenörlükte yaptığım için hiç fark etmez, yanlışla karşılık verilmez. O kararı veren antrenörde gözümden düşer. Çocukların yanında değil (kararı uygulama seçeneği) ama o an müdahale ederim ‘bak hocam yanlış yapıyorsun’. Şiddet şiddeti doğurur. O çocuk birine zarar vermeye başlarsa ilerde çözümü yine şiddette arayacak. Yine antrenörün örnek alınmasına geliyoruz, görüyorsunuz hocanın tavrı ne kadar önemli. Onun insancıl olması çocuğu da etkileyecektir. ‘Gerekirse vuralım, kıralım’ bu spor olmaz ki. Hemen o anda müdahil olunması gereken bir konu.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K10; ‘Antrenörü uyarırım tamam yönetici olarak antrenörün teknik taktik hiçbir şeyine karışmazsın ama bu öyle bir şey değil bu karşı takıma da kendisine de zarar verir. Okul maçlarında da başımıza geldi daha önce aynı şekilde davranamaz antrenör bir şekilde hakemle iletişime geçer, karşı takımın hocasıyla bu şekilde sert oynanmayacağını anlatmaya çalışır. En son çare sonuç alınamıyorsa takımı çekersin. Çünkü çocuklar zarar görecek. Sağlık hepsinden değerli. Sporun ilk şartı sağlıktır, sağlıklı ortamda oynanır. Güvenlik, sağlık tedbirleri alınır müsabakalar, maçlar öyle

başlar. O yüzden o gerçekleşmediği için ya da o tehlike olduğu için ne olursa olsun o müsabakadan çekiliriz.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K11; amacı tanımlamış 'kötüye kötüyle karşılık verilmemesi gerektiğini düşünürüm. Onlar sert oynuyor diye sizin çizginizden çıkmamanız lazım. Bir yönetici olarak hakkımı haklı şekilde başka yerde ararım.' ve gerçekleri 'Sakatlık çünkü bir sporcunun hayatını, geçim kaynağını elinden almak olur. Onun daha sonra spora dönmesi kaç yılını alıyor. Ailesini geçindiren o belki, belki bir sürü kişiden sorumlu ve sporcunun, spor insanlarının Atatürk'ün de dediği gibi zeki, çevik ve ahlaklı olmasını beklerim. Doğru olan bu olduğu için.' belirlemiştir. 'Ben müdahale ederim yani öyle bir durumda antrenöre.' Seçeneğini geliştirmiş, sonuçları göz önüne alarak 'Çekilirim müsabakadan. Belki puan olarak etmen oluyor, belki ekonomik olarak size olumsuz dönecek ama hiçbir şey sporcumdan onun sakatlanmamasından önemli değil.' kararını vermiştir.

K12; 'Biz yönetici olarak maçları devamlı izler, sahada saha dışında olanları takip ederiz. Spor ahlakına yakışmayacak hareketlere de müdahale ederiz. Sahadaki haksızlıklara da. Böyle bir durumda hemen antrenörle görüşüyoruz. Bu hakem hakkında dilekçeyi yaz merkez hakem komitesine itiraz dilekçesi. Maçın tekrarını isteriz. Sporcuya zarar vermek, kulübe zarar vermek, uluslararası arenada ülkeye zarar vermek. Biz böyle İranlı bir hakemi yönetimden aldırdık bırakın hakemliği. Dünya hakem komitesindeki görevinden. Şahsın art niyetli olduğu, işe sporcu gözüyle bakmadığı, siyasi ilişkiler nedeniyle Türkiye aleyhine karar verdiğini ispat ederek. Antrenöre gelince dişe diş, kana kan taktiği artık Bizans zamanlarında kaldı. Karşı taraf sert oynasa da aynı şekilde karşılık veremezsin. Yanlış yönlendirmiş olursun sporcuyu, bize yakışan hareket değil bu, diyerek uyarırız. Sporcularımızın sağlığı bizim için önemli.' İfadesi direk aktarılmıştır.

Tablo 4.15. 1: Yasa dışı emirlere karşı direnme ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K5, K8, K9, K10, K11, K12
Amaçların Tanımlanması	Hakkını aramak	K1
	Karşılık vermek	K2, K4
	Sağlığı, kariyeri koruma	K3, K5, K8, K9, K10, K11, K12
	Koçun işine karışmamalı	K6, K7
Gerçekleri Belirlemek	Takımı geri çekmem, kaçmam	K1
	Hakem müdahale etmiyor	K2, K4
	Kural gibidir (karşılık)	K3
	Sakatlanmalar büyük tehlike	K5, K8, K10
	Müdahale etmek doğru değil	K6
	Sakatlanma yoksa sorun yok	K7
	Aynı şekilde karşılık verilmez	K9, K11, K12
Seçenekler Geliştirmek	Hakemi uyarırım, tutanak tutarım	K1, K12
	Koçu ikna etmek, yetki kullanmak	K5, K8, K9, K10, K11, K12
Sonuçları göz önüne almak	Saygısızlığa karşılık	K1
	Zarar görmezler	K3, K4, K9, K11
	Önemli olan sağlık	K5, K10, K12
	Sorumluluk antrenördedir	K7
	Diğer maçlara bakılır	K8
Seçmek ve Karar Vermek	Koçu desteklerim	K1, K2, K3, K4
	Karşılaşmadan çekilme	K5, K8, K10, K11
	Müdahale etmem	K6, K7
	Müdahale ederim	K9, K12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Yasa dışı emirlere karşı direnme ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan “dur ve düşün” aşamasına K5, K8, K9, K10, K11, K12 farklı şekilde ‘değerlendirme’ yaparak katılmıştır.

“Amaçların tanımlanması” aşamasında en çok ‘sağlığı ve kariyeri koruma’ (K3, K5, K8, K9, K10, K11, K12) kavramı işaret edilmiştir.

“Gerçekleri belirleme” aşamasında ağırlıklı olarak ‘sakatlıklar büyük tehlike’ (K5, K8, K10) ve ‘aynı şekilde karşılık verilmesi doğru değil’ (K9, K11, K12) kavramaları yer almaktadır.

“Sonuçları göz önüne almak” aşamasında ‘zarar görmezler’ (K3, K4, K9, K11) ve ‘önemli olan sağlık’ (K5, K10, K12) kavramları ön plana çıkmaktadır.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında ‘koçu desteklerim’ (K1, K2, K3, K4), ‘karşılaşamadan çekilme’ (K5, K8, K10, K11), ‘müdahale etmem’ (K6, K7), ‘müdahale ederim’ (K9, K12) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” aşamasına bu ilke için katılım gösterilmemiştir.

Tablo 4.15. 2: Yasa dışı emirlere karşı direnme ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K5, K6, K8, K9, K10, K11, K12	7
Amaçların Tanımlanması	K1, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K12	10
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K1, K5, K8, K9, K10, K11, K12	7
Sonuçları göz önüne almak	K1, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K12	10
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Tabloda katılımcıların yasa dışı emirlere karşı direnme ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. Spor yöneticiliği bölümü lisans mezun katılımcılarımızın (K1, K2, K3, K4) tamamı ‘koçu desteklerim’ kararı almıştır. Temsil edilen ilkeye tezat olan bu karar katılımcıların amaçları ve gerçekleri doğru belirleyememesinden kaynaklandığı düşünülmekte ve katılımcıların tamamının mezun olup sektörde yönetici olarak yer almadıkları (antrenörlük deneyimine sahip oldukları) göz önünde bulundurulmalıdır. Karar aşamalarının her birinin önemli ve birbirini tamamlayıcı olduğu tekrar karşımıza çıkmaktadır.

K6 ve K7 koçun sorumluluk alanına girmemek için müdahale etmeme, K9 ve K12 müdahale etme, K5, K8, K10 ve K11 ise karşılaşmadan çekilme kararı almıştır. Yasa dışı emirlere karşı koyarak etik karar vermek için sürecin işlemesinin yanı sıra doğru şekilde ilerlemesi büyük önem taşımaktadır.

Eskicioğlu (2010)'nun çalışmasında yasa dışı emirlere karşı direnme ilkesi hukukun üstünlüğü boyutunda yasalara önem teması altında işlenmiş; yasa dışı olaylara sert tavır ve hukukun üstünlüğüne saygı kodu vurgulanmıştır. Katılımcılar tarafından yasa dışı olayların desteklenmesi ve görmezden gelinmesi söz konusu bile değildir yorumu yapılmıştır. Bu ifade katılımcılarımızın yarısı ile benzerlik gösterirken diğer yarısının incelenen etik ilkeye uygun karar vermediği görülmektedir.

4.16 Hak ve Özgürlükler İlkesi

K1 katılımcımız, hak ve özgürlükler ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; Amacı 'Profesyonellik gereği bunu yapmak zorunda.' tanımlamış ve gerçekleri 'Sen bir takımın parçasısın. Bu takıma gelirken de böyle şeylerin olabileceğini biliyorsun. Özel hayatının takımın önüne geçmemesi gerekiyor. Evet çok özel bir durum ama.' belirlemiştir. Sonuçları göz önüne alarak 'Sen takımda 18 kişisin ve sen oynamazsan o maç kaybedilecek belki, diğerlerinin emeğine yazık olacak. O yüzden müsaade etmezdim.' kararı vermiştir.

K2; 'Gitmesine izin vermem çünkü maçın skorunu etkileyebilir. Sonuçta eşi doktorların elinde ve güvende.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K3; 'bu bir ekip işi' ifadesiyle amacı tanımlamış, belirlediği gerçeklerle 'Çocuğum doğacak, doğum günü var, şu yakınımın özel bir günü var bunların insanın sosyal hayatında karşılaşacağı durumlar. Böyle önemli bir maç öncesinde gitmesine müsaade etmem. Bunu güzel bir dille söylerim. Sonuçta bir çocuğu olacak en mutlu günlerinden biri ama bu taraftan da para kazandığı, geçimini sağladığı bir takımda oynuyor. Hem önemli bir maç hem etkili bir oyuncu.' kararı vermiştir. Kararın sonuçlarını göz önüne alarak 'Dolayısıyla saygı duymasını beklerim.' Seçenek geliştirmiştir 'Maçtan sonra iznini veririm gidebilir.'

K4; belirlediği gerçekler doğrultusunda ‘Müsaade etmem çünkü yapılan bir sözleşme ve kurallar var, sosyal hayattaki bu gibi şeyler sporcu için önemli olabilir ama kurum ve benim için sağlık açısından çok önemli bir durum yoksa yani doğum gibi olaylarda izin vermezdim.’ karar vermiştir. Seçeneğini ‘İkna edici bir konuşma yaparım izin vermemek için.’ geliştirmiştir.

K5; Gerçekleri belirlemiş ‘Gönderirdim yani aile… makine değiliz insanız.’ kararın sonuçlarını göze alarak ‘Evet, dönüşü olmayan bir maç olabilir ama yok önce aile. Kendisi gönül rızasıyla kalıyorsa kalır. Aksi taktirde zorlamam, yaptırım da uygulamam.’ Değiştirmemiştir.

K6; belirlediği gerçeklik ‘Bir şekilde önemliyse; benim için önemli olmayan onun için önemli olabilir.’ ile ‘Ben izin veririm ben gitmem ama.’ karar vermiş, sonuçları göz önünde bulundurarak ‘Onun kariyeri içinde kötü, bıraktı gitti olur.’ Yeni bir karar ‘Yarı final maçını kazanırsak finalde onu oynatmam ama kesinlikle gidebilir.’ almıştır.

K7; Amacı ‘Profesyonel davranıp öncelik işim demeli.’ tanımlayarak gerçekleri belirlemiş ‘Takım olarak mücadele ediliyor ve bizim o oyuncuya ihtiyacımız var. Önemli bir maç. Bizimle olması lazım. Konuşup ikna etmeye çalışırız. Bedeni burada aklı orada olacaksa da bize yararı olmaz.’ seçenek ve kararın sonuçlarını göz önünde bulundurmuştur. ‘Ben katıyım bu konularda, mantıklı gelmiyor yani müsaade etmezdim. Gitmesi bütün takıma, ekibe saygısızlık olur.’ kararını vermiştir.

K8; ‘Zor bir durum onun yerinin doldurulması gerekiyor. Onunda hakkı bu istek, duygusal olarak baktığımda. Doğumdan sonrada görebilir çocuğunu ama. Sporcunun psikolojisine de bağlı şimdi maçtayken aklı orada olacak zaten ben o oyuncudan performans alamam. Performans alamayacağımı düşündüğüm için müsaade ederdim. Hem onun hem bizim için en iyisi bu. Çünkü biz ondan faydalanamayız oda çocuğunun doğumunu kaçıracak iki tarafta zararlı çıkacak. O doğumu kaçırmamış olursa döndüğünde daha motive olur, ikili ilişkilerimiz daha güzel olur, daha fazla performans alabilirim bende oyuncumdan.’ İfadesi direk aktarılmıştır.

K9; belirlediği gerçekler ‘Bence en doğal hakkı. Ben kendisine o konuda destek olurum yani. Böyle anlar insanlar için 1 gün, 1 saat, 1 dakikadır. Yarı final maçı kim

bilir kaç kere oynar daha.' doğrultusunda, sonuçları göz önüne alarak 'En fazla maçı kaybederim. Antrenör olur oyuncu olur o anı bir daha yaşayabilecek mi? Hayır. Dolayısıyla hiç sorun değil.' kararını vermiştir.

K10; belirlediği gerçekler 'Maç geçer ama çocuğun doğumu bir kere. Maçlar bir daha olur seneye olur. O doğum bir daha olmaz o yüzden oyuncu kendini de kötü hisseder kalsa.' ile 'Müsaade ederdik tabi.' kararını vermiştir.

K11; amacı 'Benim için ölüm ve doğum bunlar çok önemli anlar.' tanımlayarak bu doğrultuda gerçekleri belirlemiş 'Bu yüzden izin veririm. Ancak karar sporcunundur Takım oyununda tabi takımında söz konusu. Benim önceliğim ama izin vermek olur. Zaten izin vermediğim halde; benim kendi personelim içinde böyle kafasını verip çalışması lazım hele ki yarı final maçı diyorsunuz veya önemli bir organizasyonda kafası başka yerde adam lazım değil. Bana burada gerçekten o işe tutunacak, işi yapacak insan lazım. Yarı final maçında eşi orada doğum yapıyorken kafası orada zaten performansını etkiler.' kararı vermiş, karara yönelik 'Ben bunu düşünürüm o yüzden sporcuyla konuşup 'gidebilirsin ama seçim sana ait, gidemezsen teknolojinin bütün imkanlarından faydalanıp o anı yaşayabilmen için elimden geleni yaparım' derim.' Seçenek geliştirmiştir.

K12; 'Aforoz olur. Ulusal müsabakalarda bütün özel hisler bastırılır. Sen arkanda 83 milyon için gidiyorsun. Bunları göze alarak geliyorsun zaten. Cenaze hariç kamptan da ayrılamazsın. Yarı final maçına gelmişsin zaten senin dış dünyayla bağlantını keserler. Senin orada çocuğun doğacak diğer yandan 83 milyon ya sevinecek ya üzülecek. Bu şartları bilerek geliyorsun, sorumluluğu da almalısın. İzin verilmez.' İfadesi direk aktarılmıştır.

Tablo 4.16. 1: Hak ve özgürlükler ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K7, K8, K11
Amaçların Tanımlanması	Profesyonel davranmak	K1, K7, K12
	Takımı bütünlüğünü korumak	K3
	Performans olmak	K8
	Önemli anlar	K11
Gerçekleri Belirlemek	Takımda yer almak	K1, K7
	Skor etkilenebilir, eşi güvende	K2
	hem etkili bir maç hem etkili bir oyuncu	K3
	Sözleşme ve kurallar var	K4, K12
	En doğal hakkı, Onun için önemli	K5, K6, K9, K10
	Performans alamam	K8, K11
Seçenekler Geliştirmek	Maçtan sonra gidebilir	K3
	Ikna etmek	K4, K7
	Teknolojik imkanlar	K11
Sonuçları göz önüne almak	Diğerlerinin emeğine yazık olur	K1
	Saygı duymasını beklerim	K3, K12
	Dönüşü olmayadilir	K5
	Kariyeri için kötü	K6
	Bize yararı olmaz	K7
	Motive olur	K8
	En fazla maçı kaybederiz	K9
	Karar sporcunundur	K11
Seçmek ve Karar Vermek	Müsaade etmem	K1, K2, K3, K4, K7, K12
	Müsaade ederim	K5, K6, K8, K9, K10, K11
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	Finalde oynamaz	K6

Hak ve özgürlükler ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasına K7, K8, K11 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparak katılmıştır.

"Amaçların tanımlanması" olan ikinci aşamada 'profesyonel davranmak' (K1, K7, K12) kavramının ön plana çıktığı görülmektedir.

"Gerçekleri belirlemek" aşamasında ağırlıklı olarak 'En doğal hakkı, Onun için önemli' (K5, K6, K9, K10) kavramı yer almaktadır.

"Seçenekler geliştirmek" aşamasında 'ikna etmek' (K4, K7), 'maçtan sonra gidebilir' (K3), 'Teknolojik imkanlar' (K11) alternatifleri yer almaktadır.

"Sonuçları göz önüne almak" aşamasında en çok 'karara saygı duymasını beklerim' (K3, K12) kavramı yer almaktadır.

"Seçmek ve karar vermek" aşamasında 'müsaade ederim' (K5, K6, K8, K9, K10, K11), 'müsaade etmem' (K1, K2, K3, K4, K7, K12) kavramlarının yer aldığı görülmektedir.

"Gözden geçirmek ve değiştirmek" aşamasına 'finalde oynamaz' K6 katılmıştır.

Tablo 4.16. 2: Hak ve özgürlükler ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K7, K8, K11	3
Amaçların Tanımlanması	K1, K3, K7, K8, K11, K12	6
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K3, K4, K7, K11	4
Sonuçları göz önüne almak	K1, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K11, K12	9
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	K6	1

Tabloda katılımcıların hak ve özgürlükler ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. K1, K2, K3, K4, K7 ve K12 müsaade etmeyeceklerini belirtirken K5, K6, K8, K9, K10 ve K11 ise müsaade edeceklerini ifade etmiştir.

Eskicioğlu (2010)'nun çalışmasında insan hakları boyutunda, katılımcılar tarafından performansı etkilenmediği sürece kişilere saygı duyulduğunu, olması gerekeninde bu olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada da katılımcılar benzer sebepleri ifade ederek

müsaade etmeme kararı almıştır. Elde edilen bulguların paralellik göstermesiyle oluşturulan senaryonun hak ve özgürlükler ilkesini temsil ettiği görülmektedir.

4.17 Bağlılık İlkesi

K1 katılımcımız, bağlılık ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; 'Daha iyi bir teklif aldıysam değerlendiririm.' Değerlendirmenin ardından gerçekleri 'Sonuçta yerime başkası illaki bulunacaktır.' belirlemiştir. Amacı 'Ben kendimi düşünürüm orada kurumu düşünmek yerine.' tanımlamış, kararın sonuçlarını göz önünde bulundurarak 'Hedeflerim doğrultusunda bana daha yararlı olduğunu düşündüğüm için kabul ederdim.' karar vermiştir.

K2; 'Bana güveniyorlarsa onları yarı yolda bırakmam ilerlemeye devam eder teklifi değerlendirmezdim.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K3; 'Böyle bir teklifi kabul etmem' kararının sebebini gerçeklerle 'çünkü verdiğim vaatler var, yerine getirilmesi gereken sözler var, yapacağım işler var.' açıklamıştır. Kararın sonuçlarını 'Sözümü tutar vadettiklerimi yerine getiririm ondan sonra teklifleri değerlendiririm. Böylelikle alnım ak bir şekilde ilerlerim.' göz önüne almıştır.

K4; 'Şu şekilde o kurumdan ayrılırsam yüzüstü bırakılmış gibi hissedecekler. Diğer türlü benim geleceğim önemli kendimi geliştirebilmem için iyi bir fırsat. Şöyle düşünürüm çalıştığım kurumda benim yerimi doldurabilecek biri mutlaka vardır, projeleri de hazırlamış, başlatmışım yeterli gördüğüm birine devrederim ama istedikleri zaman yardımcı olacağımı bildiririm. Sonuçta projeler devam edecek her zaman benimle iletişime geçebilecekler. Yani teklifi kabul ederim ama siz ne yaparsanız yapın demem. Proje devam edecek ve tamamlanacak çünkü vermiş olduğum sözler var.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K5; 'İyi bir teklif aldıysam giderim. Daha önce gitmeyerek hata yapmıştım. Bu hatayı tekrar yapmam.

Araştırmacı: O zaman neden gitmemiştiniz?

-Sadakat. Çalıştığınız yere sadakat yani.

Araştırmacı: sonra neden fikriniz değişti?

-Yanlış karar verdiğime kanaat getirdim tecrübeyle.

Araştırmacı: Neden yanlış olduğunu düşünüyorsunuz?

-O kararı veren arkadaşlarımdan bölge müdürü olanlar oldu.

Araştırmacı: Kuruma bağlılık hata mı yani?

-Bakın çalıştığınızda emeğini vermek başka bir şey; şimdi şöyle göz önünde bulunduralım ben buraya emeğimi kiralıyorum. Ayın 30 günü haftanın 6 günü bu kulüpte çalışmam karşılığında bir maaş teklifi sunuluyor bana. Bende bunun karşılığında bu bu bu işleri yapacağım. Yeri geliyor mesaiye kalıyorum, yeri geliyor off kullanmadan çalışıyorum, bazen hastayken çalışıyorum vesaire vesaire. Ki zaten ben yapmazsam kimseden bekleyemem, ekip arkadaşlarımdan isteyemem. Fakat sonuçta ailem değil burası. 'Biz aile gibiyiz' çok gerçekçi olmuyor kurumsal hayatta. Bu şu demek değil ama 'her dakika her teklife basar gidersin'. Ama daha iyi bir pozisyona, daha iyi bir teklife kar zarar hesabını yaparak giderim. Söylerimde 'ben şu gün çıkmayı düşünüyorum, yerime yöneticinizi arayın lütfen, bulamamanız halinde şu zamana kadarda kalabilirim'. Ben ailemi geçindiriyorum burada sonuçta, teklifi değerlendiririm.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K6; Amaca yönelik gerçekleri 'Yeni teklif benim değerimi daha iyi bulan bir şey sunuyorsa ve onların olanakları daha iyiyse misyon, vizyon gibi. Bana daha iyi bir kariyer geleceği sunduğu için kabul ederdim. Gerçekten firmayla gönül bağım varsa kalırım. Firmayla gönül bağım yok, yaptığım işi seviyorum ama bir gelecek görmüyorum, diğer firmanın teklifi daha iyiyse benim gelecek planlarıma daha uygunsa, yeni bir şeyler üretmek istiyorsam, beni daha mutlu edecek bir teklifse geçerim.' belirleyerek kararı verecektir.

K7; 'Kesinlikle değerlendirmem. Söz verdiğim yerde başladığım işi bitiririm ben. Ben söz verdiğimde para ve imkanlar ikinci planda olur. Yola çıktığım insanları yarı yolda bırakmam.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K8; Amacı 'Çünkü insanın itibarı çok önemli.' tanımlamıştır. Gerçekleri 'Güvenilirliğinizi kaybedersiniz, itibarsızlaşırsınız. Verdiğin sözden cayarsanız. Her

şey para, mevki değildir' belirlemiş sonuçları göz önüne alarak 'Ben o teklifi reddettiğimde benim buradaki güvenilirliğimde artar ve belki edilen tekliften daha iyi yerlere burada gelirim. Kabul etmem yani.' kararı vermiştir.

K9; 'Ben olduğum yerde kalırdım. Sözümün arkasında durmam gerektiği için gitmem. Bir nevi ahde vefa. Başkasına sorduğunuzda muhtemelen daha iyi kazanmak, sosyoekonomik olarak yükselmek cazip gelecektir, ben o konuyla pek ilgilenmiyorum. Emin olun önceliğim; söz verdiğim kişilere karşı sözümü tutmak. Şu anda ben burası için söz verdim onlarda bana destek verdiler; 'siz burada olduğunuz sürece ben gitmem' dedim. Çünkü sağ olsun genel müdürüm bana 'yol arkadaşım' diyor. Yol arkadaşım dediğin kişiyi yolda bırakır mısın? Ne olursa olsun ne teklif ederlerse etsinler, en azından ben, gitmem.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K10; amacı tanımlayarak (bulunduğun yeri yüzüstü bırakmış olursun) gerçeklerle (Gitmem çünkü onu vadetmişim ben) karar vermiştir. Kararın sonuçlarını göz önünde bulundurmuştur.

K11; 'Benim iş ahlakıma göre eğer bir işe başladıysam bitiririm. Daha iyi bir teklif aldıysam da söz verdiğim şeyleri yapıp iki kurumla da görüşerek değerlendiririm. Mümkün değilse de kabul etmem. Çünkü iş ahlakım bunu gerektirir. Bir kurumdan ayrılacaksam düzgün ayrılmam gerekir. O işi bırakıp hele ki bir de söz vermişsem. Ki ben bu kuruma geldiğimde başka bir yerden teklif almıştım o zaman yönetici değildim federasyonda ve yöneticilik teklif edilmişti. Onu reddettim çünkü buraya söz vermiştim. Şunu da biliyorum kimse vazgeçilmez değil, herkesin yeri dolar ben bırakıp gitseydim yerime biri gelebilirdi. Ama söz verdiğim için ben biraz ilahi adalete de inanırım hani bırakıp gitseydim işimin yolunda gitmeyeceğini düşünürdüm, içim rahat gidemezdim.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K12; amacı (Görevimi sahiplenirim.) tanımlayarak kararını belirlediği gerçeklerle 'Ben değerlendirmem. Teklife bakmam benim kimliğim bellidir. Ben bir kuruma gireceksem etraflıca düşünürüm, düşündükten sonra karar veririm. Sonrasında gelecek olan hiçbir teklifi kabul etmem kuruma zarar vermemek için hem de sözünde durmamanın ne kadar kötü olduğunu bildiğim için ve kimsenin böyle bir şey yapmasını onaylamadığım için.' gerekçelendirmiştir.

Tablo 4.17. 1: Bağlılık ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K1, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
Amaçların Tanımlanması	Kişisel fayda	K1, K5, K6
	Sözünde durmak	K2, K3, K4, K7, K8, K9, K10, K11, K12
Gerçekleri Belirlemek	Yerime başkası bulunacaktır	K1, K4
	Güven	K2, K6, K8
	Sözler, vaatler var	K3, K7, K9, K10, K11, K12
	Kar zarar hesabı	K5
Seçenekler Geliştirmek	Devredirim, iletişimde kalırım	K4
	Yerime yöneticinizi bulunuz	K5
	Iki kurumla da görüşerek	K11
Sonuçları göz önüne almak	Bana daha yararlı	K1, K8
	Başladığım işi bitiririm(sözünü)	K2, K7, K9, K10, K11
	Sonra teklifleri değerlendiririm	K3
	Projeler devam edecek	K4
	şu zamana kadar kalabilirim	K5
	Kuruma zarar vermemek	K12
Seçmek ve Karar Vermek	Kabul ederim	K1, K4, K5
	Kabul etmem	K2, K3, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Duruma bağlı	K6
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Bağlılık ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasına K1, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparak katılmıştır.

"Amaçların tanımlanması" aşamasında iki kavram ortaya çıkmaktadır; 'sözünde durmak' (K2, K3, K4, K7, K8, K99, K10, K11, K12) ve 'kişisel fayda' (K1, K5, K6).

"Gerçekleri belirleme" aşamasında ağırlıklı olarak 'sözler, vaatler var' (K3, K7, K9, K10, K11, K12) ve 'güven' (K2, K6, K8) kavramları ortaya çıkmıştır.

“Seçenekler geliştirmek” aşamasında ‘devredirim, iletişimde kalırım’ (K4), ‘yerime yöneticinizi bulunuz’ (K5) ve ‘iki kurumla da görüşerek’ (K11) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

“Sonuçları göz önüne almak” aşamasında çoğunlukla ‘başladığım işi bitiririm (sözümü tutarım)’ (K2, K7, K9, K10, K11) kavramından söz edilmektedir.

“Seçmek ve karar vermek” aşamasında ‘kabul etmem’ (K2, K3, K7, K8, K9, K10, K11, K12), ‘kabul ederim’ (K1, K4, K5) ve ‘duruma bağlı’ (K6) kararlarının alındığı görülmektedir.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” aşamasına bu ilke için katılım gösterilmemiştir.

Tablo 4.17. 2: Bağlılık ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K1, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	10
Amaçların Tanımlanması	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K4, K5, K11	3
Sonuçları göz önüne almak	K1, K2, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K12	11
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Tabloda katılımcıların bağlılık ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. Tümü amaçları tanımlayıp gerçekleri belirleyerek bu doğrultuda karar vermiştir. K1, K4, K5 teklifi kabul edeceklerini, K6 ise duruma bağlı karar vereceğini ifade etmiştir. Yıldız (2016)’ ın çalışmasında spor yöneticilerinde bulunması gereken etik değerler ve davranışlar arasında bağlılık ilkesini ifade eden; *Görevinin gerektirdiği eğitim, bilgi, beceri ve etik değerlere sahip olmalıdır, işini sevmelidir ve *Kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmalıdır maddeleri ile örtüşmeyen kararlar almıştır.

K2, K3, K7, K8, K9, K10, K11 ve K12 (8) kabul etmeyeceklerini ifade etmiştir. Elde edilen bulgular, Eskicioğlu (2010)' nun çalışmasında bağlılık boyutunda ortaya çıkan kulübe bağlılık, vefa temaları ile benzerlik göstermektedir.

4.18 Emeğin Hakkını Verme İlkesi

K1 katılımcımız, emeğin hakkını verme ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; belirlediği gerçekler 'Aynı vasıflara sahiplerse ikisi de aynı maaşı almalı aynı işi yaptıkları için.' ile 'Maaş düzenlemesi yapılır.' kararı vermiştir.

K2; 'Taraflar anlaştığı için durum değişmez.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K3; değerlendirmenin 'Yeni işe alınan birini mevcut personelden üstün tutmamaya çalışırım. Aynı vasıflara sahip ve aynı pozisyonda çalışıyorlarsa. Eğer üstün tutarsam mevcut personelimi bu durum tabi ki rahatsız edecektir' ardından gerçekleri belirleyerek 'Benim personelime karşı mahcup olmamam lazım sonuçta orada yöneticiyim bir ağırlığımın ve çizgimin olması lazım. Yeni gelen personel daha fazla maaş alamaz ya eşit olması gerekir çünkü uzun bir süre yok aralarında ya da daha az bir maaş verilir ki adaletli olsun.' kararın sonuçlarını göz önünde bulundurmuştur. Seçenek geliştirerek 'Daha az veremiyorum örneğin asgari ücretle başlamış her ikisi de eski personelime cüzi bir miktar zam yaparım. Öteki türlü adaletli olmaz.' kararı vermiştir.

K4; amaçları doğrultusunda 'İkisi de aynı konumda olduğu için eşitlik olması gerektiğine inanıyorum.' gerçekleri belirleyerek 'İki tarafı da kırmadan birinin maaşı azaltılırken diğeri arttırılır. Adaletli bir şekilde uygun bir ücretlendirme yaparım.' kararını vermiş ve sonuçları 'Bir şekilde eşit ücretlendirme yaparım.' göz önünde bulundurmuştur.

K5; belirlediği gerçekliklerle 'kişinin hak edip etmediğine bakılır. Aynı yetkinlikte mi? Aynı işi yapan herkes aynı vasıfta değil. Adilane olmalı. Bakarsınız 6 ay sonra gelen, mevcut personelden daha iyi çalışıyor o zaten hak etmiştir.' Yeni personelin hak ettiğini düşündüğü için maaş düzenlemesi yapmayı düşünmemiştir.

K6; değerlendirmenin 'Şimdi şöyle özel sektörde kişiye özel ödeme planları görürsün. Bir maaş teklifi yapılıyor, sana yapılan diğerine yapılmıyor, sende

Fransızca var diyor ya da işte senin tecrüben var diyor. Aynı pozisyonda daha fazla maaş alan olabilir yani.' ardından gerçekleri belirlemiş ve 'Çünkü sen biliyorsun ki o adam bir birimlik iş çıkarırken diğeri beş birim çıkarıyordur hakkediyordur yani. Aynı işi üretmeyecekler. Üretemezler hiç kimse yapamaz. Sen cv' yi inceledin ve mevcut personelden daha değerli olduğunu düşünüyorsan dolayısıyla daha fazla maaş verebilirsin.' kararı vermiştir.

K7; belirlediği gerçeklere 'Aynı pozisyonda aynı işi yapıyorlarsa eşit ücret almalılar. Diğer türlü eski arkadaşıma haksızlık. Öyle bir şey olamaz bizde, adil değil çünkü.' yönelik karar vermiştir.

K8; değerlendirmenin 'Bir adaletsizlik var burada.' ardından amacı 'Önemli olan adaletli olmak.' tanımlamış gerçekler ile 'Personellerin pozisyonları aynıysa ücretlendirmeyi ben denk tutmaya çalışırım. Çünkü bu olmazsa mevcut personele haksızlık yapmış olurum. Konum olarak farklıdır daha vasıflıdır o evet nitelikleri nedeniyle daha fazla alabilir.' karar almıştır.

K9; Amaca ulaşmak için belirlediği gerçeklerle 'Çok artısı olmalı ki sonradan gelenin o zaman belki düşünülür. Ama aynı pozisyonda bu yapılamaz, yapılmamalı. İkisinin maaşı da eşit olmalı. Aynı işi yapıyorlarsa aynı ücreti almamalılar ki adil olsun.' karar almıştır.

K10; amacı 'yanlış adaleti sağlamaya çalışırdım.' tanımlamış, gerçekleri belirleyerek 'Bu adaletsizlik olur bir şekilde diğerinin de maaşı arttırılmalı.' karar almıştır.

K11; 'Bir maaş skalanız bir kriteriniz varsa 6 ay sonrada gelse yüksek veya düşük maaş alıyorsa, o işin niteliğine göre değişiyor olabilir. Daha önce çalıştığım kurumlarda da personel arasında maaş konusu konuşulmaz, kimse söylemez. Hatta bazı kurumlarda bu işten atılma sebebidir ve sözleşmede yer alır. Bende bunu anlıyorum çünkü personel arasında maaşların konuşulması kötü durumlara yol açabiliyor.

Araştırmacı: Aynı işi yapıyorlar ama?

- Olabilir, diyelim ki ben ilkokul mezunuyum yıllarca çalışıp buraya geldim ama bir başkası lisansını, yüksek lisansını yapıp geldi; acı ama gerçek sizin emeğinize o diploma işi iyi bilmese de tercih edilebiliyor. Bu hayatın gerçeği, diğer türlü siz onun

eğitim emeklerini görmemiş sayılıyorsunuz. Böyle düşünmek lazım. Ama çok aynı vasıftalar orada mutlaka yine bir kriter vardır. Maaşı belirleyen bensem yine adaletli olmasına dikkat ederim elbette. Ama bende iş yerinde maaşın konuşulmasını doğru bulmuyorum. Herkesin adalet terazisi aynı değil. Herkes kendine göre işini çok iyi yapar, en fazla o yorulur, o olmasa o iş yürümez, en çok o hakkediyordur ama herkes bunu böyle düşünür. O yüzden herkes daha fazlasını ister. Tabi ki ben bir çaycı kadar iyi çay yapamam ya da temizlik görevlisi kadar iyi cam silemeyebilirim. Bende bu pozisyonda iyiyim. Çok uçurum varsa aynı pozisyondakiler arasında bir düzenleme yapılabilir.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K12; amacı 'Aynı pozisyondaysa adaletsizlik yapamayız.' tanımlayarak gerçekleri 'Şöyle değerlendiriyoruz bunlar aynı pozisyondalar ama biri işe çok sahip çıkıyor, daha özverili, daha güler yüzlü, iletişimi daha kuvvetli onu ayırırız ama.' Belirlemiştir. Sonuçları göz önünde bulundurarak 'Mesela biraz daha fazla alır, söyleriz tabi sebebini de tesadüfen değil emeğinin karşılığı diye. Oda şunu görür benim yaptığım iş görülüyor, fark ediliyor memnun kalır.' karar vermiştir.

Tablo 4.18. 1: Emeğin hakkını verme ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlemdirme	K1, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
Amaçların Tanımlanması	Adil olmak	K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Hak ettiğini verme	K6
Gerçekleri Belirlemek	Uygun ücretlendirme yapılmalı	K1, K3, K4, K7, K8, K9, K10
	Taraflar anlaştığı için	K2
	Aynı yetkinlikte mi?	K5, K6, K11, K12
Seçenekler Geliştirmek	Düzenleme yapılabilir	K3, K11
Sonuçları göz önüne almak	Adaleti sağlamak	K3, K4, K9
	Hak ettiğini vermek	K5, K6, K11, K12
Seçmek ve Karar Vermek	Maaş düzenlemesi	K1, K3, K4, K7, K8, K9, K10
	Düzenleme yapılmaz	K2, K5, K6, K11, K12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Emeğin hakkını verme ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasına K1, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparak katılmıştır.

"Amaçların tanımlanması" aşamasında ağırlıklı olarak 'adil olmak' (K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K12) kavramına vurgu yapılmasının yanısıra 'hak ettiğini verme' (K6) kavramıda ortaya çıkmıştır.

"Gerçekleri belirlemek" aşamasında 'uygun ücretlendirme yapılmalı' (K1, K3, K4, K7, K8, K9, K10), 'aynı yetkinlikteler mi?' (K5, K6, K11, K12) ve 'taraflar anlaşmış' (K2) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

"Seçenekler geliştirmek" aşamasında 'düzenleme yapılabilir' (K3, K11) alternatifi sunulmuştur.

"Sonuçları göz önüne almak" aşamasında 'hak ettiğini vermek' (K5, K6, K11, K12) ve 'adaleti sağlamak' (K3, K4, K9) kavramları yer almaktadır.

"Seçmek ve karar vermek" aşamasında 'maaş düzenlemesi' (K1, K3, K4, K7, K8, K9, K10) ve 'düzenleme yapımaz' (K2, K5, K6, K11, K12) kararları alınmıştır.

"Gözden geçirmek ve değiştirmek" aşamasına bu ilke için katılım gösterilmemiştir.

Tablo 4.18. 2: Emeğin hakkını verme ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K1, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	10
Amaçların Tanımlanması	K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	10
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K3, K11	2
Sonuçları göz önüne almak	K3, K4, K5, K6, K9, K11, K12	7
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek		

Tabloda katılımcıların emeğin hakkını verme ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları

sırası ile takip etmemiştir. K1, K3, K4, K7, K8, K9 ve K10 (7) maaş düzenlemesi yapmaya karar verirken, K2, K5, K6, K11 ve K12 (5) yerinde ücretlendirme yapıldığını belirterek düzenlemeyi gerekli görmemiştir. Düzenleme yapmayan katılımcıların kararı verirken etik ilkeler filtresini kullanmak yerine belirlediği gerçeklerle hareket ettiği görülmektedir.

Çalışmanın bulguları Eskicioğlu (2010)'nun emeğin hakkını verme boyutunda elde ettiği bütçe, kontratlara bağlılık ve başarı temaları ile benzerlik göstermekte ve oluşturulan senaryonun ilkeyi temsil ettiği anlamına gelmektedir.

4.19 Demokrasi İlkesi

K1 katılımcımız, demokrasi ilkesini temsil eden durumla karşılaştığında; amacı (düzgün ve ortak bir karar alabilmek için) tanımlamış gerçekleri belirleyerek 'Toplantı ertelenebiliyorsa, çoğunluk katıldıysa, herkes adına verilen bir kararsa' seçenekler geliştirerek 'Online olarak, ulaşabilene kadar ertelersin, tek tek ulaşılır' kararı 'görüşlerini alırdım' vermiştir.

K2; 'Online katılım sağlayamıyorlarsa toplantı ertelenebilir. Durum acilse katılım sağlayanlarla bir karar alınır.' İfadesi direk aktarılmıştır.

K3; gerçekleri belirleyerek 'Ulaşamadım, durumda acil karar vermem gerekiyor. Bu kişilerle de görüşülür ama fikrin ne, sen onaylıyor musun kararı? Ona göre gerçekleştirilir.' Seçenekler geliştirerek 'Bir şekilde iletişim kurmaya çalışırım.' karar 'görüşünü alırım' vermiştir.

K4; amacı 'Onların fikrini önemserim tamam acil bir durum olabilir ama bir kurum personeli ile var.' tanımlamıştır. Seçenekler geliştirebilmek için gerçekleri 'Teknoloji çağındayız onunda toplantıya bir şekilde katılmasını sağlarım. Toplantıyı erteleyebilir miyim?' belirlemiştir. Sonuçları göz önüne alarak 'Tek başıma karar vermem, bir başkasının başka bir fikri olabilir. Erteleyebildiğim kadar ertelerim onların kararı benim için çok önemli onların fikirlerini almayı beklerim.' karar vermiştir.

K5; amacı 'onlara ulaşmadan karar vermemeye özen gösteririm.' tanımlamış gerçekleri belirleyerek 'Keyfi bir durum olmadığı için kararı o an vermek

zorundaysam bir şekilde ulaşırım. Sonuçta iletişim olanakları çok yüksek.' seçenek geliştirmiştir. Sonuçları göz önüne alarak karar vermiş 'Daha sonra yapamamakla ilgili çok geçerli bir mazeret sunar ya da benim bulduğum çözüme alternatif bir çözüm bulur işin aksamamasını sağlar, tamam.' ve değerlendirip değiştirebileceğini 'ben burada çok netim yanlış bir şey yaptıysam özür dilerim ya da doğrusun der kararımı değiştiririm. Dinlerim' ifade etmiştir.

K6; gerçekleri belirleyerek 'Bazı konular var daha demokratik tercihler yapılması gerekiyor yani ufak bir oylama falan ama bazı konular var kimseye sormadan karar vermek gerekiyor. Bu kararında sebeplerinin açıklanması gerekir. Ben bunu dedim oldu, çok hoş bir tavır değil. İnsanların saygısını kaybedersin.' sonuçları göz önünde bulundurmuştur. Seçenekler geliştirerek 'artık günümüzde telefondu, zoomdu, bir sürü alternatif var, dahil etmeye çalışırız. Şu gün şu saatte toplantımız var, katıl görüşünü bildir.' karar vermiştir. Kararı değiştirebileceğini 'Teklifleri varsa, benimde kafama yatıyorsa onu da uygulayabilirim. Herkese uyuyorsa ama' ifade etmiştir.

K7; amacı tanımlayarak 'Herkesin yararına olmasını gözeterek, arkadaşlarımla bir problem yaşamayacağım şekilde karar almaya çalışırım. Zaten kararlar yöneticiler tarafından alınır üstüne söz söyleme hakkı tanınmaz pek diğerlerine.' gerçekleri belirlemiştir. 'Ben yine de tüm çalışanlarımı düşünerek karara varmaya özen gösteririm.' kararı verirken 'Yöneticiler karar alma yetkisine ve yeterliliğine sahip kişilerden seçilir sonuçta.' sonuçları göz önünde bulundurmuştur.

K8; amacı 'En güzeli herkesle ortak karar alınması.' tanımlamış gerçekleri 'Bu durumda şeffaf olmak lazım. Herkesin fikirleri, görüşleri alınır, dinlenir.' belirlemiştir. Seçenek 'karar alınacaksa bir telefonla tüm personelin katılması sağlanır.' geliştirmiş sonuçları göz önüne alarak 'Her iki tarafında menfaatlerini göz önünde bulundururum, adil bir şekilde karar veririm.' karar vermiştir.

K9; gerçekleri belirleyerek 'Mümkünse toplantı ertelenir. Yapılamıyorsa arattırırım, bunu daha öncede yaptım' seçenekler geliştirmiş ve 'ulaşır fikrini alır ona göre davranırım' kararı vermiştir.

K10; belirlediği gerçeklerle seçenekler geliştirmiş 'Kararın acil alınması gerekmiyorsa bekletirim. Zaman yoksa arayıp fikir alınır. Telefonla ararsın,

görüntülü ararsın soracaklarını herkesin içinde sorarsın.' Sonuçları göz önüne alarak 'Dediğim gibi hemen karar verilmesi gerekmiyorsa ertelerim onlarında olduğu bir zamanda yapmak daha doğru.' karar vermiştir.

K11; amacı ve gerçekleri belirleyerek 'Personelle ilgili bir karar alınıyorsa veya kendini ifade etmesi gerekiyorsa mutlaka ona ulaşılması lazım telefonla, görüntülü ya da bu imkanlar yoksa yazılı olarak görüşü alınmalı.' seçenekler geliştirmiştir. 'acil bir durum var ve fikir alma imkanımızda varsa fikirleri alınır.' Kararı vererek 'Daha sonra sonuçları değerlendirirsin.' sonuçları göz önüne almıştır.

K12; 'Bizim işimize göre açıklayayım. Şimdi yönetim kurulunun bir geçerlilik sayısı vardır. Mesela 14 kişiyiz, başkanla 15, dengeyi bozan başkan. Bu durumda bizim geçerlilik sayımız 8. Bu sayının altına düştüğünde ne karar alırsan al geçersiz sayılıyor. Çok önemli bir durum olduğunda biz davet ederken belirtiyor lütfen iştirak edemeyecekseniz bildirin diyoruz. Bunun mazereti olmaz yok uçağı kaçırdım, yok otobüsü, gerekirse koşarak geleceksin. Orada olmalısın ne dedik biz sana önemli. Belki o kararla bizim bir kafilemiz yurt dışına çıkacaktı. Senin yüzünden karar çıkmadı. Komploya girer. Sayı belli olduğu için 6 kişiye kadar gelmeyebilir ama 7. Kişi gelmiyorsa 6 kişide dahil hepsi suçludur. Riayet edeceksin. Toplulukla hareket ederken ben diyemezsin, biz diyeceksin. Yani herkesin fikrini belirtmesi, karara katılım sağlamasını isteriz.' İfadesi direk aktarılmıştır.

Tablo 4.19. 1: Demokrasi ilkesi, karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Kodlar	Katılımcılar
Dur ve Düşün	Değerlendirme	K5, K6, K8, K10, K11, K12
Amaçların Tanımlanması	Ortak bir karar almak	K1, K6, K8, K12
	Herkesin görüşünü almak	K4, K5, K10, K11
	Herkesin yararını gözetmek	K7
Gerçekleri Belirlemek	Dinlemek, değerlendirmek isterim	K1, K3, K8, K11
	Katılım sağlayamıyorlarsa	K2, K9, K10, K12
	Iletişim olanakları çok	K4, K5
	Konunun içeriği, gerektirdiği	K6
	Kararlar yöneticiler tarafından alınır	K7
Seçenekler Geliştirmek	Erteleme, online iletişim	K1, K2, K4, K9, K10
	İletişim kurmaya çalışırım	K3, K5, K6, K8, K11, K12
Sonuçları göz önüne almak	Herkesin fikrini belirtmesi	K4, K5, K10, K11, K12
	Insanların saygısını kaybedersin	K6
	Yöneticiler karar yeterliliğine sahiptir	K7
	Adil bir şekilde karar veririm	K8
Seçmek ve Karar Vermek	Fikirleri alınır	K1, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K12
	Katılım sağlayanlarla karar alınır	K2
	Kararı ben alırım	K7
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	Kararımı değiştirebilirim	K5, K6

Demokrasi ilkesiyle ilgili tablo incelendiğinde, etik karar verme sürecinin ilk adımı olan "dur ve düşün" aşamasına K5, K6, K8, K10, K11, K12 farklı şekilde 'değerlendirme' yaparak katılmıştır.

"Amaçların tanımlanması" aşamasında 'herkesin görüşünü almak' (K4, K5, K10, K11), 'ortak bir karar almak' (K1, K6, K8, K12) ve 'herkesin yararını gözetmek' (K7) kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir.

"Gerçekleri belirleme" aşamasında ağırlıklı olarak 'fikirleri dinlemek, değerlendirmek isterim' (K1, K3, K8, K11) ve 'katılım sağlayamıyorsa' (K2, K9, K10, K12) kavramlarına ulaşılmıştır.

“Seçenekler geliştirmek” aşamasında ‘iletişim kurmaya çalışırım’ (K3, K5, K6, K8, K11, K12) ve ‘erteleme, online iletişim’ (K1, K2, K4, K9, K10) alternatifleri düşünülmüştür.

“Sonuçları göz önüne almak” aşamasında en fazla ‘herkesin fikrini belirtmesi’ (K4, K5, K10, K11, K12) kavramı vurgulanmıştır.

“Seçmek ve karar vermek” aşmasında ‘fikirleri alınır’ (K1, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K12), ‘Katılım sağlayanlarla karar alınır’ (K2) ve ‘kararı ben alırım’ (SK1) kavramlarının ortaya çıktığı görülmmektedir.

“Gözden geçirmek ve değiştirmek” aşamasında ‘kararımı değiştirebilirim’ (K5, K6) kavramına ulaşılmaktadır.

Tablo 4.19. 2: Demokrasi ilkesine dair genel karar verme süreci değerlendirmesi.

Etik Karar Verme Süreci	Katılımcılar	Toplam
Dur ve Düşün	K5, K6, K8, K10, K11, K12	6
Amaçların Tanımlanması	K1, K4, K5, K6, K7, K8, K10, K11, K12	9
Gerçekleri Belirlemek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Seçenekler Geliştirmek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K12	11
Sonuçları göz önüne almak	K4, K5, K6, K7, K8, K10, K11, K12	8
Seçmek ve Karar Vermek	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	12
Gözden Geçirmek ve Değiştirmek	K5, K6	2

Tabloda katılımcıların demokrasi ilkesini temsil eden senaryo için etik karar verme sürecinde kullandıkları aşamalar yer almaktadır. Katılımcılar aşamaları sırası ile takip etmemiştir. K1, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11 ve K12 (11) seçenekler geliştirip katılım sağlayamayanların da ‘fikirleri alınır’ kararı almıştır. Bulgular Yıldız (2016)’ ın çalışmasında spor yöneticilerinde bulunması gereken etik değerler ve davranışlar arasında demokrasi ilkesini ifade eden; yönetimin tek bir kişinin değil bir ekibin işi olduğunu bilerek diğer yöneticileri ve çalışanları önemsemeli ve yönetimde bir takım ruhu yaratabilmelidir maddesi ile benzerlik göstermektedir. K2

ise geliştirdiği seçenekle katılım sağlayabilenlerle karar alacağını ifade etmiştir. K71 kararı kendisinin alacağını belirtmiştir.

4.20 Etik İlkelere Ait Bulgular

Tablo 4.20. 1: Etik ilkelere dair, etik karar verme sürecine katılım.

	Dur ve Düş ün	Amaçların Tanımlanm ası	Gerçekler i Belirleme k	Seçene kler Geliştir mek	Sonuçl arı Göz Önüne Almak	Seçm ek ve Karar Verm ek	Gözden Geçirmek ve Değiştir mek
K1	6	14	19	7	14	19	2
K2	2	7	19	5	7	19	2
K3	7	15	19	8	12	19	3
K4	10	13	19	8	13	19	3
K5	16	12	19	10	14	19	1
K6	14	11	19	7	12	19	5
K7	7	13	19	9	12	19	3
K8	13	13	18	6	13	19	1
K9	13	9	18	7	10	19	-
K10	6	9	19	6	12	19	2
K11	18	17	19	11	16	19	2
K12	10	12	19	10	10	19	-
Topl am	122	145	226	94	145	228	24

Tabloda katılımcıların etik ilkeleri temsil eden toplam 19 durum(senaryo) karşısında, etik karar verme sürecinde katıldıkları aşamalar gösterilmektedir. Etik karar verme aşamalarından (sırası ile) en çok katılım sağlanan; 'seçmek ve karar vermek' ve 'gerçekleri belirlemek' iken en az katılım sağlanan; 'kararı gözden geçirmek ve değiştirmek' aşamasıdır. Katılımcılar etik ilkelere ve önemine hemen her durumda vurgu yaparken kararlarında aynı eğilimi daimi olarak gösterememektedir.

BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç

Araştırmanın bu bölümünde araştırma bulguları ile elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırmada katılımcı cinsiyet dağılımının ilgili diğer birçok çalışmada, (Duğan, 2006; %35.9'u, Vural, 2013; %16.5'i, Dinçer, 2013; %28.4'ü, Yıldız, 2016; %16.7'si kadın, Eskicioğlu, 2010; tamamı erkek katılımcı) yönetim ve spor yönetimi alanında olduğu gibi eşitlikten uzak; kadın sayısının (3) az olduğu görülmektedir.

Sorumluluk ilkesine dair;

K1 amacı (maddi kazanç) kısa vadeli tanımlayarak ve gerçekleri (gerekli önlemleri alırım) doğru belirleyemeyerek süreci olması gerektiği gibi işleyememiştir. Kararı verirken imkanların yetersiz olmasına rağmen sorumluluk ilkesini gözardı ederek teklifi kabul etmiştir.

K3 ise süreci son adıma kadar işleyerek teklifi kabul etse de aşamaları doğru değerlendirerek (gerçekleri belirlerken 'ihtiyaçlar neler?' soru sormuş, seçenek geliştirmiş, sonuçları 'güvenlik, ödemeyi erteleme' göz önünde bulundurmuştur) sorumluluğunu göz önünde bulundurarak karar vermiştir.

Sonuç olarak sorumluluk ilkesi için katılımcıların sürecin tamamını izlemelerinin yanısıra adımların doğru işlenmesinin karara etkisi olduğu görülmektedir.

K9 verdiği kararda özgür olmadığını belirterek (Gençlik hizmetleri genel müdürlüğü ilgili genelgesi ve emrine binaen bizim gençlik merkezlerimiz kiralanamaz ve kesinlikle bir ücret talep edilemez.), yetkisi olması halinde teklifi kuruma yararı (maddi kazanç) amaçladığından kabul edeceğini ifade etmiştir. Bu ifadede; sürecin

doğru işlenmediği, karar verirken sorumluluk ilkesinin göz önünde bulundurulmadığı ve yasaların etik karar vermede etkili olduğu görülmektedir.

Alınan kararlarda gerçekleri belirlemek ve sonuçların gözönünde bulundurulması aşamasında öngörülen ya da görülemeyen risk ve boyutunun etkili olduğu saptanmıştır.

Olumlu insan ilişkileri ilkesine dair;

Sürecin ilk aşamasında 'çok boyutlu düşünmenin' kararı verirken olmlu insan ilişkilerini göz önünde bulundurmaya etkili olduğu görülmektedir.

Spor salonu yöneticilerinin amaçlarını farklı tanımlamalarına rağmen aynı kararı verdikleri, katılımcıların aynı amaçla farklı kararlar verdiği görülmektedir. Sonuç olarak yöneticilerin kurumlarının aynı yapıda olması ya da amaçları aynı şekilde tanımlıyor olmaları kararda tek etken değildir.

Dur ve düşün aşamasında 'çok boyutlu düşünen' tüm katılımcıların seçenekler geliştirdiği, birden fazla seçeneğin olmamasının karara dönüşmesi ile sürecin ne şekilde işlendiğinin ve seçenekler geliştirme aşamasının olumlu insan ilişkileri ilkesini göz önünde bulundurarak karar vermeye etkili olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin, sonuçları göz önüne alma aşamasına katılmalarının ve ne şekilde katıldıklarının bu ilke için karara etkili olduğu görülmektedir.

Laiklik ilkesine dair;

Amaçların tanımlanması aşamasında ortaya çıkan iki kavramında '*işin aksamaması, performansı korumak*' kurum yararına ve profesyonel davranmaya hizmet ettiği sonucu çıkarılsada gerçekleri belirleme aşamasında inanç özgürlüğü işaret edilerek müdahale edilemeyeceğini belirten katılımcıların yanı sıra kişilere inancı gereği ayrıcalık tanınabileceğini ifade eden yöneticilerde yer almaktadır. Bu nedenlerle katılımcıların amaca yönelik seçenek geliştirmeye özen gösterdikleri ve sonuçları göz önünde bulundurarak karara vardıkları görülmektedir. Sonuç olarak sürecin her adımından kararın etkilendiği ve laiklik ilkesi için kararda katılımcı profilinin (eğitim düzeyi) değil duruma profesyonel (inancından sıyrılarak) yaklaşabilmenin etkili olduğu görülmektedir.

Hoşgörü ilkesine dair;

Karar verirken gerçekleri belirleme aşamasının etkili olduğu ve gerçekleri belirlemek için elde edilen bilgilerle yetinmek yerine bilgi toplamanın ('ne biliyorum?' un

yanısıra ‘ne bilmem gerekiyor?’ sorusununda sorulmasının) etik karar verebilmek adına gerekliliği görülmektedir.

Tarafsızlık ilkesine dair;

Katılımcıların kararları, belirlediği gerçeklere (gerçekliğin muhakemesini yapmayan katılımcılarla birlikte) yönelik vererek seçenek geliştirmeye gerek duymadıkları ve son aşamaya kadar gelmiş olmalarına rağmen doğru değerlendirmeyi yaptıklarını düşünerek kararı değiştirmedikleri görülmektedir.

Tarafsızlık ilkesi için sürecin adımlarına katılım ve aşamaların ne şekilde işlendiğinin karara etkili olduğu görülmektedir. Referansı ölçüt alan katılımcıların etik ilkeyi göz önünde bulundurarak karar verdiği söylenememektedir.

Adalet ilkesine dair;

Dur ve düşün aşamasına katılmayan K1 ve K7’nin amaç tanımlamalarını kısa vadeli yaparak gerçekleri doğru belirlemelerine karşın muhakeme edememeleri (takım olmak diğerlerinin iş yükünü almayı gerektirmez) ve sadece sonuçları göz önünde bulundurarak adil karara varamadıkları görülmektedir.

Adalet ilkesi için sürecin adımlarına katılım ve aşamaların doğru şekilde işlenmesinin karara etkili olduğu, sonuç odaklı karar vermenin etik ilkeyi göz önünde bulundurmaya engel olduğu görülmektedir.

Dürüstlük-Tutarlılık İlkesine dair;

Katılımcılar gerçekleri belirlerken kendilerine dürüst davranılıp söylenilenin yapılmasıyla, tutarlılık gösterip sözlerini yerine getirme kararı almıştır. Süreçte amacı tanımlama ve gerçekleri belirleme aşamalarına katılımın kararda etkili olduğu, son aşamaya katılım sağlanmadığı ve sürecin ne şekilde işlendiğinin dürüstlük-tutarlılık ikesini göz önünde bulundurarak karar almaya etkili olduğu görülmektedir.

Hukukun Üstünlüğü İlkesine dair;

Katılımcıların kararlarında gerçeklerin tanımlanan amaca yönelik belirlendiği ve sürecin ne şekilde işlendiğinin karara etkisi olduğu görülmektedir. Hukukun üstünlüğü ilkesini ölçüt almak yerine katılımcıların çoğunluğu (9) belirlediği

gerçekler, ekonomik şartlar ve etik dışı davranışın ussallaştırılma yöntemi olan '*herkes yapıyor'* ifadesini kullanarak yasa dışı davranışı kabul edilebilir bulmuştur.

Tutumluluk İlkesine dair;

Katılımcıların süreci adımlamalarının ve ne şekilde işlediklerinin kararda etkili olduğu ve yarısının kurum kaynaklarını tutumlu kullanmaya özenli olduğu görülmektedir. Deneyim ve yönetilen kurum yapısının kararı etkilediği görülmektedir.

İnsan Hakları İlkesine dair;

Tanımladıkları amaçlar doğrultusunda katılımcıların çoğunlukla insan hakları ilkesine önem verdiği görülmektedir. Amaçları tanımlarken sadece kurum yararını gözetmenin etik karar vermenin önüne geçtiği, süreci doğru şekilde işlemenin karara etkisi olduğu görülmektedir.

Mahremiyet İlkesine dair;

Sürecin her adamının işlenmesi, aşamaların doğru şekilde değerlendirilmesinin kararı etkilediği, belirlenen gerçekler doğrultusunda katılımcıların mahremiyete saygı göstererek karar aldığı görülmektedir.

Eşitlik-Kayırma İlkesine dair;

Katılımcıların kararlarında çoğunlukla eşitlik ve kayırma ilkesine uygun hareket etmeye özen gösterdikleri görülmektedir. Amaçların ve gerçeklerin doğru belirlenmesi ile sonuçların daha net görülebileceği, sürecin her aşamasının bir diğeri ile ilgili olduğu ve her adımı doğru şekilde incelemenin önem taşıdığı görülmektedir.

Hümanizm(sevgi) İlkesine dair;

Alınan kararların hümanizmi amaçladığı ve katılımcıların sevgi ilkesine önem verdiği görülmektedir. Karar süreçlerinin aynı şekilde işlenmesi bu ilke için aynı kararların alınmasına neden olduğu görülmektedir.

Saygı İlkesine dair;

Katılımcıların karar verirken saygı ilkesine farklı rollerde de özen gösterdikleri, sürecin son aşamasına katılım sağlanmadığı görülmektedir.

Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme İlkesine dair;

Amaç ve gerçeklerin doğru belirlenememesiyle katılımcıların yarısı yasalara uygun karar vermeyi seçerken diğer yarısı yasa dışı emri haklı görmektedir. K6 ve K7 antrenörün sorumluluğu olduğunu, işini bildiğinden karışılmaması ve bu konuda güven duyduklarını ifade ederek etik olmayan davranışa müdahale etmemiştir. Koçu destekleyen K1, K2, K3 ve K4'ün ise spor yöneticiliği lisans mezunu olmaları, yöneticilik değil antrenörlük deneyimine sahip olmalarının duruma yaklaşımlarında şeffaf değerlendirme yapamayarak süreci gereken şekilde işleyememelerine ve etik karar alamamalarına neden olduğu söylenilebilir.

Hak ve Özgürlükler İlkesine dair;

Katılımcıların karar verirken 'profesyonel davranmak' ile 'buna hakkı var' düşüncesi arasında ikileme düştüğü ve süreci nasıl işlediklerinin karara ve ilkeyi göz önünde bulundurmaya etkili olduğu görülmektedir. Katılımcılar kararlarını gerekçelendirirken, hak ve özgürlükleri sınırlayan sorumlulukların olduğunu ifade etmişlerdir.

Bağlılık İlkesine dair;

Alınan kararların bağlılık ilkesine verilen önemi ifade ettiği ve sürecin ne şekilde işlendiğinin karara etkisi olduğu görülmektedir. K1, K4 ve K5 kendi çıkarlarını kurumun çıkarlarından üstün tutarak karara varmışlardır.

Emeğin Hakkını Verme İkesine dair;

Emeğin hakkını vermeye çoğunlukla özen gösterildiği, sürecin nasıl ve hangi adımlarının işlendiğinin kararda etkili olduğu görülmektedir. (K2, K5, K6, K11 ve K12) Düzenleme yapmayan katılımcıların seçmek ve karar vermek aşamasında etik ilkeler filtresini kullanmak yerine belirlediği gerçeklerle hareket ettiği görülmektedir.

Demokrasi İlkesine dair;

Katılımcıların çoğunlukla kararları alırken demokratik olmaya önem verdikleri, süreci işlemenin ve ne şekilde işlendiğinin karara etkisi olduğu görülmektedir.

Alınan kararlarda (sırası ile) en çok; insan hakları ilkesi, demokrasi ilkesi, olumlu insan ilişkileri ilkesi, hümanizm(sevgi) ilkesi, bağlılık ilkesi, dürüstlük-tutarlılık ilkesi, emeğin hakkını verme ilkesi, saygı ilkesi, eşitlik-kayırma ilkesi, adalet ilkesi ve laiklik ilkesi göz önünde bulunduruluyorken hoşgörü ilkesi, sorumluluk ilkesi, hukukun üstünlüğü-açıklık ilkesi daha az göz önünde bulundurulmuştur. Tarafsızlık ilkesi, tutumluluk ilkesi, mahremiyet ilkesi, yasa dışı emirlere karşı direnme ilkesi ve hak ve özgürlükler ilkesi içinse eşitlik söz konusudur.

Sonuç olarak yöneticilerin kararlarında, etik karar verme sürecinin hangi aşamalarına nasıl katıldığının etkili olduğu ve kararı alırken üzerinde durduğu ve göz ardı ettiği ilkelerde belirgin halde göz önüne koyulmuştur.

5.2. Öneriler

- Spor yönetiminde etik davranışların incelenmesi bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmeli ve bu alanda bilimsel ve çağdaş yönetim anlayışına uygun etik değerleri olan yöneticilerin yetiştirilmeleri sağlanmalıdır.
- Spor yöneticisi yetiştiren eğitim kurumlarının programlarında zorunlu ders olarak yer almalıdır.
- Spor yöneticilerine etik karar verme aşamalarının işlendiği bir eğitim programının verilmesiyle etik algılarının geliştirilebileceği ve kararlarının ilkelere uygunluğunun artırılabileceği düşünülmektedir.
- Spor yöneticilerine verilen bu eğitimin kararların alınmasında rehberlik edeceği düşünülmektedir.

Araştırmacılara öneriler;

- Yönetimde etik ve karar verme çok detaylı bir konu olduğu için maddeler azaltılarak etik karar verme sürecinin daha detaylı incelenebildiği bir çalışma yapılabilir.
- Spor yöneticilerinin kararlarında etik davranış algılarını etkileyebileceği düşünülen demografik değişkenlerin incelendiği farklı çalışmalar yapılabilir.

- Spor yöneticilerinin kararlarında etik davranış algılarını etkileyebileceği düşünülen kişisel, çevresel, örgütsel ve kurumsal faktörlerin araştırılıp incelenmesini kapsayan çalışmalar yapılabilir.
- Spor yöneticilerinin kararlarında etik dışı davranışa itebilecek kişisel, çevresel, örgütsel ve kurumsal faktörler ve bunları etkisizleştirici çalışmalar yapılabilir.
- Kararların değişik yapıdaki örgütlerde farklılık göstermesinden dolayı hangisinin uygulama alanında başarılı olduğunu anlamak ya da farklılık yaratıp yaratmadığına bakmak adına farklı spor örgütleri ile katılımcı sayısı artırılarak karşılaştırma yapılabilir.
- Spor yöneticilerinin kararlarında etik davranış algılarını ölçmek için gözlem tekniğinin kullanıldığı, analizin süreç açısından yapıldığı çalışmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR

Adair, J. (2000). *Karar Verme ve Problem Çözme.* Ankara: Gazi Kitapevi.

Agnew, D., Henderson, P. & Woods, C. (2017). Ethics, Integrity and Well-Being in Elite Sport: A Systematic Review. Etikk i praksis. The Sport Journal. Erişim 28.01.21 https://thesportjournal.org/article/ethics-integrity-and-well-being-in-elite-sport-a-systematic-review/

Akgün, R. (2016). Profesyonel Futbolda Etik. Erişim 20.09.19 https://www.academia.edu/37754468/PROFESYONEL_FUTBOLDA_ET%C4%B0K

Arslan, S. (2016). Çeviri Etkinliğinde Çeviri Etiğinin Önemi ve Etik Sorunların Felseefe Temelinde Yeniden Değerlendirilmesi. *Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 2(3): 211-225.

Aydın, İ. (2012). Kamuda Etik. Erişim 17.09.19 https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/belgeler/makale_KamudaEtik-InayetAydin.pdf

Aydın, İ. (2017). *Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik.* 8. Baskı Ankara: Pegem Akademi

Aydın, İ. P. (2002). *Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Bilgin, K. U. (1997). Kamu Yönetiminde Yönetsel Etiğin Yönetim Ölçeğinde Değerlendirilmesi, 21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu, Ankara: TODAİE Yayınları.

Büyüköztürk, Ş. (2012). Örnekleme Yöntemleri. Erişim 15.10.20 http://cv.ankara.edu.tr/duzenleme/kisisel/dosyalar/21082015162828.pdf

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi

Carney, C. & Wells, C. (1995). *Discover the Career Within You.* New York, Cole Publishing Company.

Cevizci, A. (1999). *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.

Coşkun, R. & Altunışık, R. & Yıldırm, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı.* 9. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Creswell, W. J. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). 3. Baskı Ankara: Siyasal Kitabevi

Demir, M. (2007). *Resmî ve Özel Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerinin Etik Değerler ve İlkeler Açısından İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Dinçer, N. (2013). *Spor Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri ile Problem Çözme Becerileri Üzerine Bir Araştırma.* Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dolaşır, S. (2005). *Antrenörlerin Mesleki Etik İlkelere Uyma Düzeylerine İlişkin Antrenör ve Sporcu Görüşleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Donuk, B. (2008). *Yönetim İstifa*. İstanbul: Ötüken Neşriyat

Drucker, P. F. (2001). *The Effective Decision*. Harward Business Review On Decision Making, Harward Business Review Paperpack.

Duğan, Ö. (2006). *Spor yöneticilerinin etik kod analizi: Ölçek geliştirme çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.

Duran, K. (2014). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Etik Davranışları Algılama Düzeylerinin ve Etik İkilemleri Çözmelerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Eskicioğlu, Y. (2010). *Antrenör ve Sporcu Gözüyle Spor Yöneticilerinin Kararlarında Etik İlkelere Bağlılıklarının İncelenmesi (BEKO Basketbol Ligi Örneği).* (Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Filiz, M. K. (2019). *Spor Tesislerinde Çalışan Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Bazı Değişkenlere Göre incelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Güner, S. (2002). Avukatlık Meslek Etiği. *Ankara Barosu Dergisi,* 2: 21-31.

İşcan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2004). Örgütlerde Farklı Karar Verme Modelleri ve Yöneticilerin Performans Değerlendirme Kriterleri ile Bireysel Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(1-2): 287-306.

İşgüden, B. & Çabuk, A. (2006). Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(16): 59-86.

JIE (Josephson Institute of Ethics). (2002). *Making Ethical Decision*. Erişim 25.11.19 https://store.charactercounts.org/wp-content/uploads/sites/10/2015/09/50-0450-E.pdf

Johnson, J. G. (2006). Cognitive modeling of decision making in sports. *Psychology of sport and exercise.* (7), 631–52.

Karakaş, G. H. (2008). *Satış Yönetiminde Etik; Satışçıların Etik Algılamalarının Demografik Faktörler İle İlişkisini Ölçmeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Kesgin, A. (2009). Etik Üstüne. *Dini Araştırmalar Dergisi*, 12(35), 143-160.

Kılavuz, R. (2002). Yönetsel Etik ve Halkın Yönetsel Etik Oluşumuna Etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,* 6(2): 255-266.

Kıral, E. (2015). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(2): 73-89 Erişim 12.03.20 http://dergi.adu.edu.tr/egitimbilimleri/

Kırel, Ç. (2000). Örgütlerde Etik, Ahlak ve Sosyal Sorumluluk Kavramına Kültürel Yaklaşımlar. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1): 231-248.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Kuçuradi, İ. (2003). Etik ve "Etikler" (TMH) *Türkiye Mühendislik Haberleri Dergisi,* 1(423): 7- 9.

Lincoln, S. H. (2011). *Ethical Decision Making: A Process Influenced by Moral Intensity.* Journal of Healthcare, Science and the Humanities 1(1): (55-69) Erişim 25.01.21 https://dphu.org/uploads/attachements/books/books_5892_0.pdf

Mandacı, G. (2007). *Makyavelist Tutumların Etik Algısı ve Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

MEB. (Milli Eğitim Bakanlığı). (2006). Meslek Etiği, *Mesleki Eğitimi Ve Öğretimi Güçlendirilmesi Projesi.* Ankara.

MEB. (Milli Eğitim Bakanlığı). (2013). *Çocuk Gelişimi ve Eğitimi*, Ahlak Gelişimi. Ankara.

Melzer, M., Elbe, A-M. & Brand, R. (2010). Moral and Ethical Decision-Making: A Chance For Doping Prevention in Sports?. Etikk i praksis. Nordic Journal of Applied Ethics 4 (1): (69–85). Erişim 25.01.21 https://www.ntnu.no/ojs/index.php/etikk_i_praksis/article/view/1741/1717

Nuttall, J. .(1997). *Ahlak Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş*. (Çeviren: Abdullah Yılmaz). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Obuz, Ü. (2009). *Beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümü öğrencilerinin öğretmenlik mesleğiyle ilgili etik olmayan davranışlara ilişkin görüşleri.*

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.

Özlem, D. (2004). .*Etik-Ahlak Felsefesi*. İstanbul: İnkılap Kitabevi

Pehlivan, Z. (2004). Fair play kavramının geliştirilmesinde okul sporunun yeri ve önemi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2): 49–53.

Resmi Gazete, Sayı: 25785, 2005. Erişim 21.10.19 https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/04/20050413-6.htm

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.

Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development AndAssessment Of A New Measure. *Educational And Psychological Measurement*, 55 (5), 818-831.

Şahin, M. (2009)..*Spor Ahlakı ve Sorunları.* 2. Basım İstanbul: Evrensel Basım Yayın

Şenol, T. (2013) Spor Hukuku Ve Spor Etiği Işığında Fair Play. Erişim 15.09.19 http://www.ankarabarosu.org.tr/Siteler/2012yayin/2011sonrasikitap/spor-kurulu-av-ismail-inan-armagan.pdf

Tepe, H. (1998). Bir Felsefe Dalı Olarak Etik. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*. 4: 11-28.

Thorne, L. & Sounders, S.B. (2002) The Socio-Cultural Embeddedness of Individuals' Ethical Reasoning in Organizations (Cross-Cultural Ethics), *Journal of Business Ethics*, 35,1-14.

Topcu, E. Ü. (2013). *Etik Ve Sportmenlik İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde.

Tusiad, (2005). *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar*. Devlette Etik Altyapı Dizisi 1:1.

Vural, M. (2013). *Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Düşünme ve Karar Verme Stillerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Yatkın, A. (2008). Etik Düşünce ve Davranışların Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 18(1): 211-231.

Yetim, A. & Şenel, Ö. (2001). Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü. Erişim 15.10.19 http://dhgm.meb.gov.tr/Yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/150/yetim_senel.htm

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 5. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yıldız, H. (2016). *Spor Yöneticilerinin Etik Davranışları.* Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Zinn, L. M. (1993). Do the Right Thing: Ethical Decision-Making in Professional & Business Practice. *Adult Learning*, *5*(2), 7–27.

EKLER

EK A:

GÖRÜŞME FORMU

Bu çalışmada spor yöneticilerinin karşılaştıkları çeşitli durumlarda etik algılarını saptamak ve kararlarını etik ilkeler açısından değerlendirmek amaçlanmaktadır. Görüşmelerden elde edilen bulgular sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak ve katılımcıların kişisel verileri kodlamalar yolu ile gizli tutulacaktır.

Yüsra Yavuz

Araştırmacı

İletişim:

Görüşme tarihi:

Görüşme saati:

Görüşme yeri:

Görüşme yapılan kişi ve kurumu:

Görüşme İçin Hazırlanan Senaryolar

1. Yöneticisi olduğunuz kurum için yeterli sayıda güvenlik personeliniz yok ve bunun için bütçenizde mevcut değil. Kurum tesisini bir etkinlikte kullanmak için talep var giderlerde etkinliği düzenleyecek olan kurum bünyesinden karşılanacak. Teklifi kabul ederseniz gelir ile personel alabilir ve kurum ihtiyaçlarını karşılayabilirsiniz.

Bu durumda nasıl davranırsınız?

Neden?

2. Uzun yıllar deneyimi olan, büyük başarılara imza atmış, üstlerinin ve meslektaşlarının övgüyle bahsettiği antrenörünüzün; sporculara karşı katı, anlayışsız ve iletişiminin zayıf olduğunu; sporcuların problemlerini çözebilmek için antrenörlerine gitmedik yerine üst birimle iletişime geçtiklerini öğrendiniz.

3. Turnuva dönemi bu sene ramazan ayına denk gelmiştir; personel ve sporculardan bazıları oruç tutup, ibadetlerini yerine getirmek isterken bazılarının böyle bir talebi yoktur.

4. Personelinizden istediğiniz etkinlik planlaması belirttiğiniz günün ertesi günü zamanın yeterli olmaması nedeniyle geç gelmiştir bu durum etkinliğin değerlendirileceği toplantının da aksamasına neden olmuştur.

5. Yöneticisi olduğunuz kurum için personel alımı yapacaksınız. Bir kişilik pozisyon için iki aynı vasıflara sahip başvuru var, ancak birisi tanıdığınız vasıtası ile gelmiştir.

6. Yöneticisi olduğunuz kurumda geniş çaplı bir etkinlik için görev dağılımı yaptınız. Personelin çoğu sorumluluğunu üstlenirken, işini aksatan diğerlerinin eksiklerini de tamamlamış ve organizasyon sorunsuz bitmiştir.

7. Personeliniz sizden terfi istedi. Sizde bu turnuvalarda onun kendini ispat edebilmesi için fırsat ve diğerlerinden daha fazla sorumluluk verdiniz. Personeliniz de aldığı sorumluluğu yerine getirdi fakat ondan daha deneyimli ve terfi bekleyen çalışanlarınız var.

8. Kurum çalışanlarından özel yaşamınızda da samimi olduğunuz birinin çok ihtiyacı olduğu için kurum bünyesi dışında da hizmet verdiğini öğrendiniz.

9. Sezon sonunda alınan başarıları kutlamak adına tüm kurum çalışanları ve sporcular için bir etkinlik planladınız. Gece sonunda hesapladığınızdan daha kabarık bir fatura ile karşılaştınız.

10. Ülkede kriz olduğundan kurumunuzun sıkıntılı bir süreçten geçtiği dönemde bir markadan çok yüklü miktarda sponsorluk teklifi aldınız. Bu miktar kurumun bulunduğu durumdan rahatlıkla çıkabilmesini sağlayacaktır ancak markanın insan sağlını tehdit eden ürünleri de mevcut.

11. Kurumunuzda disiplinli çalışan ve görevlerini aksatmadan yerine getiren personeliniz özel hayatında bu davranışların tam aksi; kötü alışkanlıklar gibi toplum tarafından hoş karşılanmayan tutumlar sergilemektedir.

12. Tanıdığınızın olduğu bir kurumda yöneticilik pozisyonu açıldı ve tanıdığınız sizi arayıp başvuru yapmanızı söyledi, ancak sizin daha önce belirtilen alanda yöneticilik deneyiminiz olmadı.

13. Ertesi gün çok önemli bir organizasyonunuz var. Bu sıralarda hava şartları çok kötü ve kış ayları. İş çıkışı bulunduğunuz bölgede birçok evsiz insanla karşılaştınız.

14. Sezon açılış töreninde konuşmacı kurum çalışanlarını motive etmek yerine bu durumu bir fırsata çevirmek için sık sık üstlerini ve finansörleri övgü yağmuruna tuttu.

15. Müsabaka esnasında karşı takımın çok sert oynadığını sizin takım oyuncularınızı yaralamak amacıyla hareket ettiğini gördünüz, hakem duruma müdahale etmiyor. Koç ise devre arasında sporculara aynı şekilde sert oynayarak karşı tarafı sakatlayabilecek durumlardan çekinmemelerini söyledi.

16. Takımda etkili bir oyuncu serinin ortasında (yarı final maçında) çocuğunun doğumunu kaçırmamak izin istiyor.

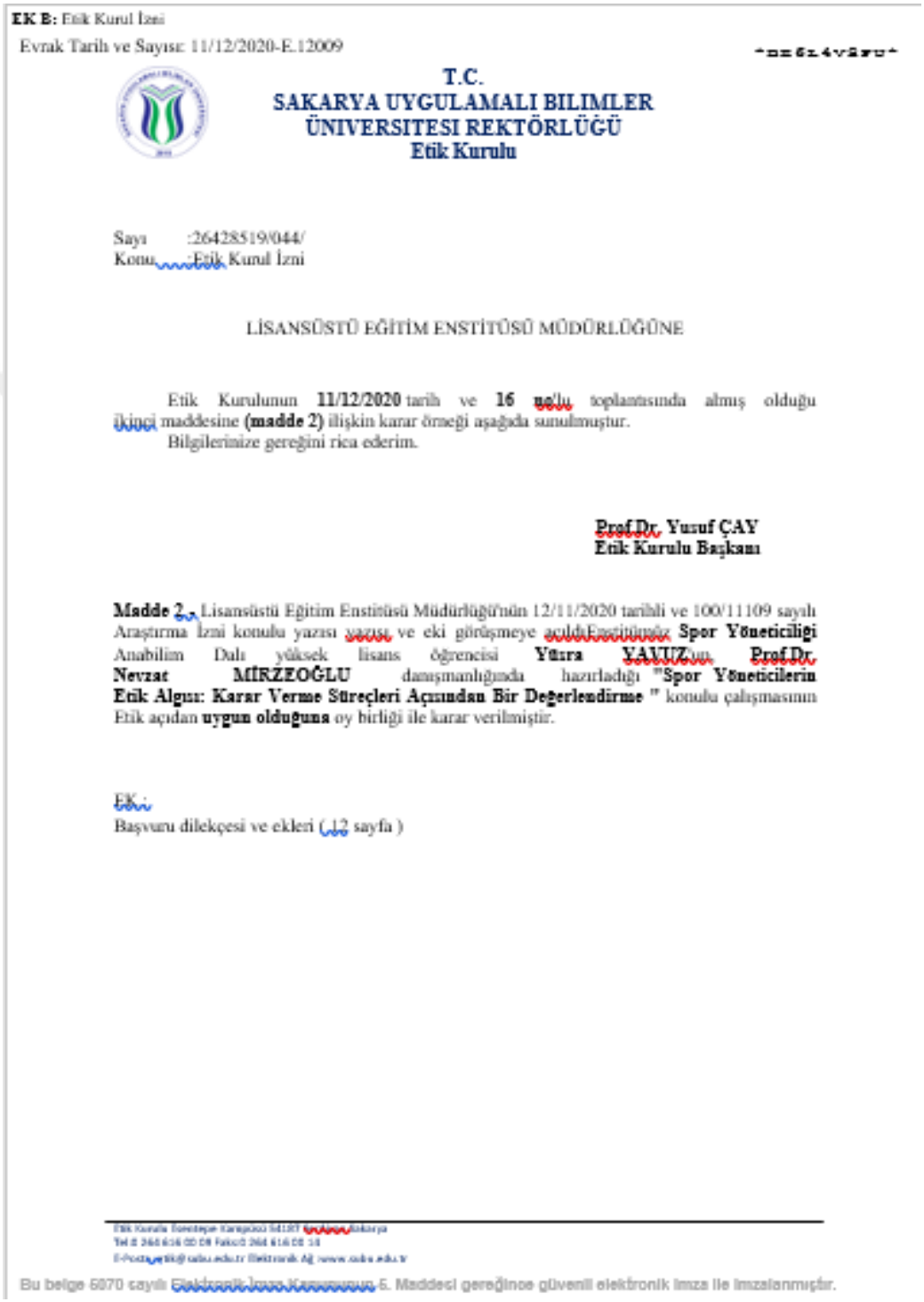
17. Bulunduğunuz kurumda yönetici olmak için vaatlerde bulunup çeşitli projeler geliştirerek sundunuz ve göreve layık görüldünüz. Uygulama sürecinde daha iyi bir teklif aldınız.

18. Personel ücretlendirmesini iş görüşmelerinde çalışanında niteliği ve talebi doğrultusunda belirliyorsunuz. Aynı pozisyon için 6 ay sonra işe aldığınız personele belirtilen kriterler nedeniyle mevcut personelden daha fazla ücretlendirme yapıldı.

19. Acil bir durum nedeniyle yapılan toplantıya şehir dışında görevli olan personel katılım sağlayamıyor. Personelin kararı etkilemesi ya da karardan etkilenmesi muhtemel, ancak bir karara varılması gerekli.

<u>Not:</u> Görüşme sürecinde katılımcının iznine bağlı olarak araştırmacı tarafından not tutularak, ses veya video kaydı alınacaktır.

EK B: Etik Kurul İzni



EK B: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/12/2020-E.12009

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BILIMLER ÜNIVERSITESI REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı :26428519/044/
Konu :Etik Kurul İzni

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Etik Kurulunun **11/12/2020** tarih ve **16** no'lu toplantısında almış olduğu ikinci maddesine **(madde 2)** ilişkin karar örneği aşağıda sunulmuştur.
Bilgilerinize gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Yusuf ÇAY
Etik Kurulu Başkanı

Madde 2.- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 12/11/2020 tarihli ve 100/11109 sayılı Araştırma İzni konulu yazısı ve eki görüşmeye açıldı.Enstitünüz **Spor Yöneticiliği** Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Yüsra YAVUZ**'un **Prof.Dr. Nevzat MİRZEOĞLU** danışmanlığında hazırladığı **"Spor Yöneticilerin Etik Algısı: Karar Verme Süreçleri Açısından Bir Değerlendirme "** konulu çalışmasının Etik açıdan **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Ek :
Başvuru dilekçesi ve ekleri (12 sayfa)

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Yüsra YAVUZ

E-posta : [redacted]

ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans : 2017, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği

Yükseklisans : 2021, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

1. Kademe Tenis Antrenörü

2. Kademe Voleybol Antrenörü