KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE KARAR VERME SÜRECİNDE ETİĞİN ÖNEMİ: UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan: Cenkan SAĞIR

Danışman: Prof. Dr. Yaşar SUCU

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı için öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

Edirne

Trakya Üniversitesi

Soysal Bilimler Enstitüsü

Eylül, 2006

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ETİĞİN KARAR VERME SÜRECİNDEKİ ÖNEMİ: UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu çalışma,……/……./2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Yaşar SUCU
Danışman

Üye Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN

Üye Yrd. Doç. Dr. Aynur AKATA

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca önerilerini ve ilgisini eksik etmeyip beni her konuda destekleyen tez danışmanım Prof. Dr. Yaşar SUCU' ya, uygulama bölümünde anket verilerinin yorumlanmasında, bilgi ve deneyimiyle büyük katkıda bulunan Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN' a, tez çalışmamın her aşamasında büyük destek vererek beni yüreklendiren sevgili aileme, tabur ve bölük komutanlarıma ve çok değerli silah arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Cenkan SAĞIR

ÖZET

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.

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.

Literatür araştırması sonucu karar verme sürecini etkileyen faktörler, karar verici veya vericiler, kararın önemi, çevresel koşullar, zaman faktörü, seçenekler, kısıtlar ve sonuçlar olmak üzere yedi boyutta sınıflandırılmıştır. Yönetim ve örgüt davranışlarına yön veren etik kavramı ise ayrı bir bölüm olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde ise, karar vericilerin hangi faktörlerden etkilendiklerini, değer yönelimlerini, çalıştıkları örgütteki etik iklimin varlığını ve karar verme sürecinde etik ilkeleri ne ölçüde göz önünde bulundurduklarını ölçmek amacıyla gerçekleştirilen anket uygulaması ve sonuçlar ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karar, Karar Verme Süreci, Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler, Etik, Etiksel Karar Verme Süreci

ABSTRACT

Decision reflects a past behaviour and results connected with future. Thus making a decison is dealth with as a rational and conscious choosing process which contains several periods. Not only rational regulations but also some objective and subjective factors affects this process.

Adminastration process continuously requires making decisons which closely concern and affect another persons. For both ordinary and extra-ordinary situations certain general rules must guide administrative behaviours. Moreover instruments which direct behaviours of the decision makers and shift the difference of good-bad, true-false to criteria accepted universally – not personal relatively are ethical principles. In conclusion of the literatue research, factors which affect the process of the decision making are classified as seven dimensions; decision maker(s), importance of the decision, environmental conditions, time factor, alternatives, restrictions, and conclusions. Concept of ethic which directs administrative and organisational behaviours is taken as a separate chapter.

In application part of the study, the application of the questionnarie which is aimed at measuring which factors affect decision makers, value tendencies of decison makers, what extent they consider the existance of ethical climate in the organization in which they work and ethical principles expressed.

Key Words: Decision, Decision Making Process, Factors Affecting Decision Making Process, Ethics, Ethical Decision Making Process.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEŞEKKÜR	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLOLAR LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
GİRİŞ	1
PROBLEM	3
AMAÇ	4
ÖNEM	4
SAYILTILAR	5
SINIRLILIKLAR	5
TANIMLAR	6

I. BÖLÜM

1. KARAR VE KARAR VERME SÜRECİ	**7**
1.1. Karar ve Karar Verme Kavramı	7
1.2. Karar Verme Faaliyetinin Özellikleri	10
1.3. Yönetimde Karar Türleri	13
1.4. Karar Verme Durumları	17
1.5. Karar Modelleri	19
1.6. Karar Verme Tarzları	27
1.7. İyi Bir Kararın Nitelikleri	29
1.8. Karar Verme Süreci ve Aşamaları	33

II. BÖLÜM

2. KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	43
2.1. Karar Verici veya Karar Vericiler	45
2.1.1. Kişilik	46
2.1.2. Değerler	54

2.1.3. Algı 60
2.1.4. Karar Vericinin Riske Karşı Tutumu 63
2.1.5. Grup Olarak Karar Verme-Karara Katılma 64
2.2. Kararın Önemi 69
2.3. Çevresel Koşullar 71
2.4. Zaman Faktörü 76
2.5. Seçenekler 79
2.6. Kısıtlar 81
2.7. Sonuçlar 83

III. BÖLÜM

3. ETİK VE ETİKSEL KARAR VERME 87
3.1. Etiğin Tanımı 87
3.2. Etik ve Ahlak İlişkisi 91
3.3. Etik ve Yasa İlişkisi 93
3.4. İş Etiği Kavramı ve Önemi 96
3.5. Karar Vericilerin Etik Sorumluluğu 103
3.6. Örgütlerde Etik Sorunlar 110
3.7. Etiksel Karar Verme Yaklaşımları 116
3.8. Etiksel Karar Verme Modeli 119
3.9. Etiksel Kararlara Etki Eden Faktörler 124
3.9.1. Bireysel Faktörler 125
3.9.2. Örgütsel Faktörler 128
3.9.3. Örgütsel Paydaşlar 134
3.9.4. Doğal Çevre 136
3.9.5. Etiksel Konu Yoğunluğu 137
3.9.6. Fırsatlar 138
3.10. Örgütlerde Etik ve Sosyal Sorumluluğu Yönetmek 138

IV. BÖLÜM

4. KARAR VERME SÜRECİNE ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE KARAR VERME SÜRECİNDE ETİĞİN ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA 149

4.1. Araştırma Modeli 149

4.2. Evren ve Örneklem 150

4.3. Verilerin Toplanması 151

4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması 151

4.4.1. Güvenirlik Testi 151

4.4.2. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı 153

4.4.3. Araştırmaya Katılanların Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler Dağılımı 156

4.4.4. Araştırmaya Katılanların Değer Yönelimlerine Göre Dağılımı 158

4.4.5. Faktör Analizi 167

4.4.6. Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular 171

4.4.6.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular 172

4.4.6.2. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular 173

4.4.6.3. Yöneticilerin Öğrenim Düzeyine Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular 175

4.4.6.4. Yöneticilerin İş Deneyimine Göre 177
Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular
4.4.6.5. Yöneticilerin Karar Alma Konumuna Göre 179
Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular
4.4.6.6. Yöneticilerin Çalıştığı Departmana Göre 181
Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular
4.4.6.7. Yöneticilerin Karar Alma Şekline Göre 183
Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular
4.4.6.8. Yöneticilerin Çalıştığı Sektöre Göre 185
Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

SONUÇ 187
KAYNAKLAR 191
EK 1: Anket Formu 198

TABLOLAR LİSTESİ

Tablolar		Sayfa
Tablo 1.1	Karar Verme Teknikleri	16
Tablo 1.2	Karar Verme Modellerinin Özellikleri	25
Tablo 2.1	Problem Çözme / Karar Verme Sürecindeki Değişik Kişilik Bakış Açıları	53
Tablo 3.1	Örgüt Kültürünün Etik Üzerine Etkisini Analiz Eden Sorular	132
Tablo 4.1	Cronbach α Testi ile Elde Edilen Güvenirlik Puanları	152
Tablo 4.2	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	153
Tablo 4.3	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı	153
Tablo 4.4	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı	154
Tablo 4.5	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Deneyimine Göre Dağılımı	154
Tablo 4.6	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bulundukları Yönetim Kademesine Göre Dağılımı	154
Tablo 4.7	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı	155
Tablo 4.8	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmelerinin Karar Yapısına Göre Dağılımı	155
Tablo 4.9	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımı	155
Tablo 4.10	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Karar Verirken En Önemli Dayanağına Göre Dağılımı	156
Tablo 4.11	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Karar Verirkenki Davranış Şekline Göre Dağılımı	156
Tablo 4.12	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Astlarını Kararlarına Dahil Etmelerine Göre Dağılımı	157
Tablo 4.13	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Zaman Baskısından Etkilenmelerine Göre Dağılımı	157
Tablo 4.14	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Karar Verirken Zamanın Hangi Süreçte Baskı Yarattığına Göre Dağılımı	157
Tablo 4.15	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Karar Verirken Kararın Konusunun Etkilemesine Göre Dağılımı	158
Tablo 4.16	III.Bölüm Puanlama Cetveli	159
Tablo 4.17	III.Bölüm Yanıtlarına Göre Puan Cetveli	164
Tablo 4.18	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Değer Yönelimlerine Göre Dağılımı	164
Tablo 4.19	3'lü Likert Ölçeğine Göre Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı	165
Tablo 4.20	5'li Likert Ölçeğine Göre Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı	166
Tablo 4.21	Faktör Analiz Sonuçları	168
Tablo 4.22	Faktör Analiz Matris	169
Tablo 4.23	Faktör Analiz Sonuçları	169

Tablo 4.24	Faktör Analiz Matrisi	170
Tablo 4.25	Kolmogorov-Smirnov Testi	171
Tablo 4.26	Cinsiyetlere Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Witney U Test Sonuçları	173
Tablo 4.27	Cinsiyetlere Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin t testi Sonuçları	174
Tablo 4.28	Yaşlara Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları	174
Tablo 4.29	Yaşlara Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	175
Tablo 4.30	Yaşlara Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutunun Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	175
Tablo 4.31	Öğrenim Düzeylerine Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları	176
Tablo 4.32	Öğrenim Durumuna Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	176
Tablo 4.33	Öğrenim Durumuna Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	177
Tablo 4.34	Yöneticilerin İş Deneyimine Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları	178
Tablo 4.35	İş Deneyimine Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	179
Tablo 4.36	İş Deneyimine Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	179
Tablo 4.37	Yöneticilerin Karar Alma Konumlarına Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları	180
Tablo 4.38	Karar Alma Konumuna Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	180
Tablo 4.39	Karar Alma Konumuna Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	181
Tablo 4.40	Yöneticilerin Çalıştığı Departmana Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları	182
Tablo 4.41	Yöneticilerin Çalıştığı Departmana Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	183
Tablo 4.42	Yöneticilerin Çalıştığı Departmana Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	184

Tablo 4.43	Cinsiyetlere Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Witney U Test Sonuçları	184
Tablo 4.44	Karar Alma Şekli Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin t testi Sonuçları	184
Tablo 4.45	Yöneticilerin Çalıştığı Sektöre Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları	185
Tablo 4.46	Yöneticilerin Çalıştığı Sektöre Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	186
Tablo 4.47	Yöneticilerin Çalıştığı Departmana Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	186

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil		Sayfa
Şekil 1.1	Kararın başarısızlık ihtimaline etki eden durumlar	19
Şekil 1.2	Kişisel Karar Yapısı	27
Şekil 1.3	Karar Stili Modeli	28
Şekil 1.4	İyi Kararın Özellikleri Akış Şeması	32
Şekil 1.5	Karar Verme Süreci	37
Şekil 2.1	Karar Verme Sürecine Bakış Açısı	44
Şekil 2.2	Beş Lider Katılım Stili	66
Şekil 2.3	Sistem yaklaşımına göre Örgütsel Kararlarda kullanılan karmaşık ilişkiler modeli	71
Şekil 3.1	Etik Standartlar ve Yasal Zorunluluklar Arasındaki İlişki	94
Şekil 3.2	Yasalar ve Etik Kurallar İlişkisi	95
Şekil 3.3	Örgütsel Etiğin Performanstaki Rolü	99
Şekil 3.4	Ortak Sosyal Performans Kriteri	103
Şekil 3.5	İnsan Hareketlerinin Üç Alanı	106
Şekil 3.6	Etiksel ikilem modeli	109
Şekil 3.7	Kişisel Ahlaki Gelişimin Üç Seviyesi	126
Şekil 3.8	İnternet şirketinin paydaşları	135
Şekil 3.9	Etiksel Organizasyonun Üç Sütunu	141

GİRİŞ

Yönetim faaliyetinin özellikleri incelendiğinde, biri karar verme diğeri uygulama olmak üzere iki yön bulunduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi fikir ve yargı oluşturma, ikincisi ise icra terimleriyle ifade edilmektedir. Yönetimi, karar verme faaliyetini esas almak suretiyle inceleyen Simon, karar verme faaliyetinin yönetimin kalbi olduğunu belirtmiştir. Mintzberg'e göre yöneticiler; kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme olmak üzere üç ana başlığa toplanabilecek roller oynamaktadırlar. Yöneticilerin yaptıkları işe hangi açıdan bakılacak olursa olsun, daima ön plana çıkan, bir nevi olmazsa olmaz niteliği taşıyan işleri karar vermektir.

Kararların genellikle tek ve yalıtılmış olarak görülmesi yanıltıcıdır. Bir karar geçmiş bir davranışı ve gelecekteki sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar vermeyi çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görmek gerekir. Yalnızca kararın verildiği dakikaya yani seçim aşamasına dikkatleri çevirmek, bu seçimin yapılmasına ön ayak olan araştırma ve analiz etme gibi karmaşık süreçleri gözden kaçırmak demektir (Can,1991:208). Dolayısıyla karar konusu incelenirken sadece sonucu ifade eden "seçim" veya "tercih" incelenmesi yetmez. Bunun gerisine giderek, bu noktaya yani seçim yapmaya gelinceye kadar nelerin olup bittiğine bakmak gerekir (Koçel, 2003;80).

Karar ; geçmiş bir davranışı ve gelecekle ilgili sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar verme , çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görülür. Karar verme , alternatifler arasından rasyonel ve bilinçli bir seçim yapma süreci olarak ele alınsa da , bu süreci ussal düzenlemelerin dışında bir takım faktörler etkilemektedir. Kurt (2003:21), karar verme sürecini etkileyen faktörleri öznel (subjektif) ve nesnel (objektif) faktörler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Öznel (sübjektif) faktörler ki bunlar, seziş, tecrübe, bilimsel yetki bu gurupta yer alır. Nesnel (objektif) faktörler ise, karar vericinin kişiliği dışında kalan faktörlerdir.

Karar vericinin bulunduğu makama uygunluğu, kullanılan karar verme teknikleri, özgün yaşadığı çevre ve bilginin seviyesi bu faktörler arasında sayılabilir. Onaran (1975:110) ise karar verme davranışını etkileyen etmenleri bireyler ve gruplar , örgütün yapısı ve örgütün çevresi olmak üzere üç grupta toplamıştır. Bireyler ve grupları , algılama , güdüleme ve kavrama gibi psikolojik özellikleri açısından ; örgütün yapısını haberleşme ağı , hiyerarşi ve işbölümü açısından ; örgütün çevresini ise ; iktisadi toplumsal , siyasal ve fiziki açıdan değerlendirmiştir. Can (1991:212) ; iyi kararlar verebilme kaygısını , kararların çevresini , kararların iletilmesini , karar vericinin psikolojisini, karar vermeyi etkileyen faktörler olarak sıralanmıştır. Akat ve Budak (2002:333) karşılıklı ilişki içerisinde değerlendirdiği çevre, teknoloji , görev ve örgüt üyelerinin karar verme davranışını etkilediğini belirtmektedir. Heller(1971:6), karar verme davranış modelini açık sistem olarak analiz etmiş; bu modelin farklı ekolojik seviyelerden etkilendiğini belirtmiştir. Ekolojik seviyeler olarak; sosyal-politik-kültürel ekoloji, organizasyon sistemi, iş çevresi sistemi ve kişisel sistemden bahsetmiştir.

Yönetim süreci 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 iş görenlere adil olarak paylaştırılmasını; emeğin değerinin verilmesini; iş görenlerin yansız olarak değerlendirilmesini; örgütün kaynaklarının bir kişi yada grup için değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını; hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını gerektirir. Bu süreç içinde yerine getirilmesi gereken işlevler ise, ister tekdüze, ister nadiren ortaya çıkan durumlar olsun, sorunların çözümünde yaratıcılık gerektirir ve bazı genel kuralların davranışlara rehber olarak alınmasını zorunlu kılar. Gerek karar vericilerin gerekse iş görenlerin davranışlarına yön veren ve iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımının kişiye görelikten çok, evrensel kabul gören ölçülere göre belirlenmesinde etik ilkeler çok önemli bir işlev görmektedir(Aydın,2002:39).

PROBLEM

Örgütler belirli bir insan gereksiniminin karşılanması amacıyla oluşturulurlar. Kuruluş amaçları; örgütlerin faaliyet alanlarını şekillendirir ve onlara bir takım 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.

Amaca ulaştıracak eylemlerde bulunmak için, seçeneklerin saptanıp, saptanan seçenekler arasından ussal olarak uygun olanın seçilmesi, karar verme süreci olarak tanımlanabilir (Sucu, 2000:105).

Karar verme sürecinin çevresini, karar verici veya bireylerin nitelikleri ile kararın alındığı zaman ve ortam koşulları çizerler. Çizilen bu çerçeve sonucunda zaman baskısı, çevre karar vericinin değerleri gibi karar verme sürecini etkileyen bir takım etmenler doğar.

Örgütler çeşitli alt sistemlerden oluşmuş bir bütündürler, aynı zamanda faaliyet gösterdikleri toplumun bir parçasıdırlar. Toplumla veya iç ve dış çevre ile aralarında bulunan parça bütün ilişkisi nedeniyle sosyal ve moral sorumluluklara sahiptirler. Eylemlerinde ve eylemleri belirleyen kararlarında insan, toplum, örgüt ve iş hayatında geçerli olan etik değerleri göz önünde bulundurmaları gerekir. Dolayısıyla karar verme sürecinin, örgütün faaliyet sahasında oluşmuş olan iş etiğiyle, örgüt üyelerinin etik değerleriyle, örgüt kültürüyle ve toplumun etik değerleriyle karşılıklı ilişkisi bulunmaktadır.

Bu çalışma; karar verme sürecini etkileyen faktörlerin neler olduğunu incelerken, karar verme sürecinde etiğin önemini ve sürece etkisini belirlemeye çalışacaktır.

AMAÇ

Bu çalışmada başlıca amaçlar; yöneticilerin temel görevi olan karar verme sürecine etki eden faktörlerin neler olduğunu, yöneticilerin değer yönelimleri ile karar verme davranışlarındaki ilişkiyi, örgütlerdeki etik iklim ile yöneticilerin etik ilkeleri göz önünde bulundurma derecelerini, yöneticilerin demografik özellikleriyle etik algılamaları arasındaki ilişkiyi analiz edecek bir anket çalışması yapmaktır.

ÖNEM

Türkiye'de karar verme sürecini etkileyen faktörler konusunda yapılmış çok az araştırma bulunmaktadır. Araştırmamız bu faktörlerden zaman baskısını, astların kararlara dahil etme derecesini, karar vericinin riske karşı tutumunu, yöneticilerin karar verme dayanaklarını, kararın önem derecesinin yöneticiler üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca yöneticilerin değer yönelimleri belirlenerek karar verme davranışlarıyla ilişkileri ortaya konulacaktır. Çalışmada toplanacak verilerin, karar verme sürecini etkileyen faktörlerin ve etiğin bu süreçteki öneminin anlaşılması için kaynak teşkil edeceği değerlendirilmektedir.

SAYILTILAR

Bu araştırma, aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir.

1. Araştırma modeli konuya ve amaca uygundur.
2. Veri toplama aracında yer alan sorular, nitelik ve nicelik açısından araştırma amacının belirlenmesi için yeterlidir.
3. Araştırmada kullanılan istatistiki analiz yöntemleri verilere ve araştırma amacına uygundur.
4. Veri toplama amacı ile elde edilen bilgiler sorulara cevap veren bireylerin kendi görüşlerini yansıtmaktadır.
5. Seçilen örnekler araştırma evrenini temsil edebilme açısından yeterlidir.

SINIRLILIKLAR

Çalışma, çok boyutlu ve çok kapsamlı bir konuyu kapsadığından tüm faktörler incelemeye alınamamıştır. Araştırma konusunun zor ve soyut olması, araştırma kapsamına alınan bireylerin istenildiği derecede dürüst ve içten olmaması çalışmayı sınırlandıracaktır. Araştırma alanı olarak veri elde etme kolaylığı sağlayacağından Trakya Bölgesinin yanı sıra İstanbul ili de seçilmiştir.

TANIMLAR

Karar verme: Amaca ulaştıracak eylemlerde bulunmak için, seçeneklerin saptanıp, saptanan seçenekler arasından ussal olarak uygun olanın seçilmesidir(Sucu, 2000:105).

Karar verme sürecini etkileyen faktörler: Bazı etmenler karar verme sürecini dolayısıyla, kararın niteliğini etkileyebilecek önem taşımaktadırlar. Kararın bireyler veya gruplar tarafından oluşturulması bakımından, bu etmenlerin önemleri farklılaşacaktır. Karar verme sürecini etkileyen faktörlerden bazıları öznel bir nitelik taşırken bazıları da nesnel bir nitelik taşırlar (Sucu, 2000:113).

Etik: Doğru ve yanlış davranış teorisidir, ahlak ise onun pratiğidir. Etik, bir kişinin belli bir durumda ifade etmek istediği değerlerle ilgilidir ahlak ise bunu hayata geçirme tarzıdır(Sucu,2003:285,286).

I.BÖLÜM: KARAR VE KARAR VERME SÜRECİ

Yönetim faaliyetinin özellikleri incelendiğinde, biri karar verme diğeri uygulama olmak üzere iki yön bulunduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi fikir ve yargı oluşturma, ikincisi ise icra terimleriyle ifade edilmektedir. Yönetimi, karar verme faaliyetini esas almak suretiyle inceleyen Simon, karar verme faaliyetinin yönetimin kalbi olduğunu belirtmiştir. Mintzberg'e göre yöneticiler; kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme olmak üzere üç ana başlığa toplanabilecek roller oynamaktadırlar. Yöneticilerin yaptıkları işe hangi açıdan bakılacak olursa olsun, daima ön plana çıkan, bir nevi olmazsa olmaz niteliği taşıyan işleri karar vermektir.

1.1. Karar ve Karar Verme Kavramı

Kişiler yaşamlarının her safhasında, gerek özel gerekse meslek hayatında sürekli olarak karar vermek zorundadırlar. Karşılaşılan sorunlar çok basit olabildiği gibi bir çok faktörün etkilediği çok karmaşık sorunlar de olabilmektedir (Rue &Byers,2003:68).

Yönetici, gerek bir insan olmak gibi genel açıdan, gerek yönetim sürecini başarmak gibi özel açıdan, karar süreci ile çok yakından ilgili olan bir kişidir (Tosun, 1986:2).

Tüm yöneticiler birer karar vericidir. Üstelik yönetici olarak verimlilikleri geçmişte verdikleri doğru kararlar ile ölçülmektedir. Doğru olarak nitelendirilen bu kararlar, yöneticilerin, kendilerine sorunların çözümünde yardımcı olacak doğru çalışanları yada mevcut çalışanları doğru pozisyonlarda çalıştırma becerilerine bağlıdır(Vroom,1973:66).

Yönetim faaliyetlerinde hangi amaçların ön plana alınacağı, hangi fırsatların yaratılacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler çerçevesinde tahsis edileceği ve alınan kararların icrasını kimlerin yürüteceği gibi konulardaki tercihlerin tümü birer karar niteliği taşır(Varoğlu,2000:3-1).

Karar verme ve sorun çözme terimleri sık sık karıştırılırlar. Dar anlamda karar verme değişik alternatifler arasından seçim yapma sürecidir. sorun ise; standartlardan veya istenilen performanstan sapma olarak tanımlanabilir. Sorun çözme; sorunu hafifletmek için gerekli hareket ve uygun tepkileri belirleme sürecidir. sorun çözme karar almayı içerir; fakat tüm kararlar sorun içermez. Ancak; neredeyse tüm kararlar; sorun çözmeye veya sorundan uzaklaşmaya yöneliktir (Rue &Byers,2003:68).

Sorunlar, kişileri çözüm bulmaya, başka bir değişle karar vermeye zorlarlar. Bu yüzden karar verme ve sorun çözme faaliyetleri birbirleriyle birleşme eğilimindedirler (Koçel, 2003:75).

Sözlük anlamıyla karar; sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı mantıksal sürecin nihai ürünüdür. Karar verme, ne yapacağımızı bilmediğimiz zaman yaptığımızdır. Karar vermek, seçenekler arasından en büyük değeri sağlayacak olanı tercih etmektedir (Kurt,2003:7).

Karar verme en yalın şekliyle etken olan eylemin seçilmesi işlemidir. Ayrıca karar verme, bir amaca varabilmek için mevcut olan ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli hareket tarzlarından en uygun görüneni seçmek, tercih etmektir (Kurt,2003:7).

İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar bir “seçim”i (tercih) ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim “karar”dır. O halde “seçme, tercih etme tavır koyma, benimseme” ile “karar verme” çok yakından ilgilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması

sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder (Koçel,2003:76).

O halde karar vermeyi en basit şekli ile "Seçeneklerden bir tanesinin tercih edilmesi" olarak tanımlayabiliriz. Fakat, seçim karar vermenin büyük kısmı değil; bir parçasıdır(Daft, 2003:272). Karar vermeyi; sorunları ve fırsatları tanıma ve sonuca ulaşma süreci olarak niteler. Karar verme, seçimden önce ve sonra da bir çaba gerektirir. Karar verme; aynı zamanda bir düzenleme, sorun çözme ve kaynak kullanma faaliyetidir(Yönetim ve Liderlik Prensip Emri No:23-6:C-1).

Karar verme gerek yönetsel bir işlev gerekse örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetseldir; çünkü yöneticinin genel sorumluluğu karar vermedir. Bu nedenle, bazıları karar verme ile yönetimi eş anlamlı sayar. Kişilerin yalnızca yönetsel bir ünvana sahip olması onların yönetici olmasına yetmez. Bir kişinin yönetici olup olmadığını anlamak için onun karar verme sorumluluğu olup olmadığına bakmak gerekir(Can, Tuncer, Ayhan, 2002:207).

Karar verme diğer yandan, örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar verme bireysel yöneticiyi aşan grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinden soyutlanmış değildir. Karmaşık örgütsel ve yönetsel süreçler akımının odak noktasıdır. Bu nedenle bir karar, gerek yönetsel gerekse örgütsel eylemin odağını oluşturur. Bir yönetici diğer örgütsel işlerini kararlarıyla yerine getirir. Bu kararlar örgütün davranışına yön ve biçim verir(Can, Tuncer, Ayhan, 2002:207).

Yukarıda belirtilen tanımları toparlayacak olursak, 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.

1.2. Karar Verme Faaliyetinin Özellikleri

Karar verme faaliyetinin başlıca özellikleri aşağıdaki gibi ele alınabilir (Tosun, 1986:310).

1. **Karar verme işlemi geleceğe yöneliktir ve öngörüye dayanır.**

Karar geleceğe dönük bir hareket ve davranış ile ilgili bir irade açıklamasıdır(Tosun, 1986:317).

Karar verme ile ilgi olarak yapılan tüm çalışmaların temelinde gelecekle ilgi bir takım endişeler söz konusudur. Gelecek belirsizliklerle doludur. Verilen kararlar neticesinde olumlu gelişmelerin yanı sıra olumsuz durumlarda karar vericileri bekler. Karar verici geleceğin koşullarını bugünden öngörerek belirsizliği ortadan kaldırabilir ve etkin kararlara ulaşabilir. Karar verme, geçmişi değerlendirerek gelecek için sonucu kesin olarak belirlenemeyen olaylar üreten bir faaliyettir(Dinçer, Fidan,1996:386).

2. **Karar verme psikolojik ve maddi güçlükler taşır.**

Karar süreci zihinsel bir çaba gerektirir. (Tosun, 1986:312) Sürekli değişen faktörler, eksik bilgi, belirsizlik ve çatışan görüşler süreci daha da zorlaştırır (Daft, 2003:272). Bu nedenle insanlar sık sık karar vermeyi gerektiren işlerden hoşlanmazlar; karar verme durumunda kaldıkça yüzeysel veya otomatik karar verme ya da karar verme işini başkasına devretme yoluna giderler (Tosun, 1986:313).

Psikolojik yönüyle karar süreci, bir düşünme ve usa vurma sürecidir (Tosun, 1986:309). Bu sürece, bir çok içsel ve psikolojik faktör etki eder. Düşünme sürecinin doğasının belirleyen psikolojik faktörler göz önünde bulundurulmadıkça karar verme süreci hakkındaki bilgiler eksik kalacaktır.

3. Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.

Kararın rasyonelliğe dayanması, karar alma ve uygulama safhalarında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetin öngörülen düzeyde tutulması demektir. Her karar bir maliyet yaratır. Bu maliyet maddi veya psikolojik olabilir. Karar verici bu maliyetin öngörüsünü yapabilmelidir. Rasyonel davranış her kararın bir maliyetinin olduğunu kabul etme ve bunu öngörebilmedir (İmrek, 2003:5).

Karar sürecinin etkinliği ise, karar vericinin doğru kararı vermesiyle ölçülür (Vroom, 1973:66). Doğru karar ise, yöneticinin doğru amaçları saptayıp bu amaçlara ulaşmak için kaynakları doğru yer ve zamanda kullanmasıyla gerçekleşebilir. Bunun için de sistematik ve rasyonel yöntemler kullanılır (Heller, 1998:11).

4. Karar bir tür plandır ve geleceği görebilmeye dayanır.

Karar ile plan ve karar verme süreci ile planlama süreci arasında yakın bir benzerlik vardır(Tosun, 1986:319). Planlama, gelecekte hangi amaçların izleneceğine ve bu amaçla ulaşmak için ne yapılacağına ilişkin bir karar verme sürecidir (Rue & Byars, 2003:95).

Plan ile karar arasındaki başlıca fark, planın karara göre daha ayrıntılı olmasıdır. Plan, gerçekte bir kararlar toplamıdır. Bu bakımdan, her plan bir karar niteliğine sahiptir, fakat her karar mutlaka bir plan özelliği taşımaz (Tosun, 1986:319).

5. Karar belli bir davranış özgürlüğü ve otoriteyi gerektirir.

Karar verme, çeşitli seçenekler arasından izlenecek yolun seçilmesidir (Seyitoğlu, 2001:122). Dolayısıyla, karardan söz edebilmek için en az bir davranış özgürlüğünün bulunması gerekir (Tosun, 1986:317).

Yetki, kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır (Koçel, 2003:566). Bireysel kararlardan özgür iradeden bahsedilirken örgütsel karar verme işleminde ise karar vericilerin yetkilerinden söz edilir.

Her karar belli sorumluluklar getirmekte, bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi de kararla ilgili bazı yetkilerin verilmesi ile mümkündür. Kararlar, yetkiler ve sorumluluklar arasında birbirini tamamlayan ve teşvik eden bağlar kurulmalıdır. Yetkiler çok, sorumluluklar az ise yönetici rastgele, kendisini yormadan karar verebilir; işletmenin çıkarlarına uygun olmadan davranışlar sergileyebilir. Sorumluklar yetkilerin ve görevlerin sınırını aşarsa, yönetici karar almaktan çekinir ve iş görme gücü zedelenebilir (Yozgat, 1992:248).

6. Karar alternatif giderler doğurur.

En iyi alternatif, en az kaynağı kullanarak örgütün bütün amaçları ve değerlerini beklenen sonuçla en iyi şekilde örtüştüren seçenektir (Daft, 2003:283). Yöneticiler, en iyiyi seçmek için eleme yapmak zorundadırlar. Elenen seçenek hem fırsatlarıyla hem de sakıncalarıyla elenmektedir. Elenen seçeneğin sağlayacağı faydalardan vazgeçmenin de bir bedeli vardır. Buna alternatif gider denir.

7. Karar süreci bir sorun çözme sürecidir.

Sorun, belirli standarttaki veya beklenen performans seviyesindeki sapmadır. Sorun giderme, bir sorunu gidermek için gerekli uygulamaları veya uygun cevapları belirleme sürecidir (Rue & Byars, 2003:68). Yönetici, kararların büyük bir çoğunluğunu, bir sorun çözme amacıyla verir. Sorun çözme süreciyle ilgili üç evre mevcuttur. Bunlar; sorunun varlığının saptanması, sorunu doğuran unsurların belirlenmesi ve önlemlerin alınmasıdır(Tosun, 1986:322).

8. Kararın verilmesi ve uygulanması bir zaman süresi gerektirir.

Karar evresinin başından uygulama evresinin sonuna kadar geçen zaman sırasında, kararın öznel unsur olan güdüler ile nesnel unsur olan koşullarda önemli bir değişkenliğin ortaya çıkmaması, kararın yerin deliği ve verimliliği bakımından zorunludur (Tosun, 1986:318). Karar vericiler, karar verme aşamasında ulaşmak istediği sonucu ne zaman elde edeceğini açık olarak belirtmez ise işletme, bir belirsizlik durumuna girebilir ve bu çalışanlar arasında motivasyon kaybına yol açabilir (Daft, 2003:216). O yüzden karar verirken zamanlamaya önem verilmelidir. Zamanlama ayrıca verilen kararın sonucunun etkinliğine de belirler (Rue & Byars, 2003:75).

9. Kararın süreci pahalıdır.

Karar vericiler, etkin bir karara ulaşabilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Fakat bilgi toplama süreci çok masraflı ve belirsizdir. Çünkü bilgi toplama sürecinin sona ereceği en uygun zaman açık değildir (Hammond, Keeney, Raiffa, 1999:3). Ayrıca bilgi toplamak ve değerlemek geniş bir personel kadrosu ve teknik araçlar gerektirir. Hangi bilgilerin gerekli olduğunun belirlenebilmesi için de danışman ve uzmanlara ihtiyaç duyulur (Tosun, 1986:314).

1.3. Yönetimde Karar Türleri

Örgütlerde alınan kararlar çok çeşitlidir. Alanlara, alındığı durumlara, niteliklerine göre birçok karar alınabilmektedir. Her durum ve şarta en uygun çözümü getirecek karar çeşitleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tosun, 1986:340).

10. Kullanılan yönetim ve bilginin kaynağına göre; seziş, olay, tecrübe, araştırma, örf, ve adetlere dayanan kararlar.

11. Sürelerine göre; kısa, orta, uzun süreli kararlar.

12. Kapsam ve önemlerine göre; örgütün tümünü, uzun süre için yada örgütün bir bölümünü kısa süre etkileyecek teknik nitelikteki karalar.

13. Kişilerin sayısına göre; kişi, ve grup kararları.

14. Örgütteki mevkisine göre; komuta (hat) ve kurmay kararları yada tepe, orta ve alt kademem yönetimi kararları.

15. İlgili işletme fonksiyonuna göre; personel, muhasebe v.b. gibi kararlar.

16. Birbiri ile bağlantı ve ilişkilerine göre; birinci derecede (esas) veya bağımsız kararlar, ikinci derecede (tali) veya bağımlı kararlar.

17. Karardan beklenen sonucun alınmasındaki belirsizlik derecesine göre; belirsizlik derecesi düşük olan rutin ve tekrar niteliğindeki kararlar ile belirsizlik derecesi yüksek olan kararlar.

18. Uygulayıcı veya ilgililerin karar vermedeki yetki derecesine göre, merkezi kararlar, ademi merkezi kararlar, veya tepeden inme kararlar, aşağıdan yukarıya kararlar.

19. Karar organını meydana getiren üyelerin karardaki oy sayısına göre; oy birliği ile alınan kararlar, oy çokluğu ile alınan kararlar(Dinçer, Fidan, 1996:387).

Karar tipleri ile ilgili olarak en çok kullanılan sınıflamalar şunlardır (Koçel,2003:78):

- Programlanabilen (rutin) ve programlanamayan (rutin dışı) kararlar.
- Stratejik ve operasyonel kararlar.
- Kişi ve grup kararları.
- Alt ve üst kademe kararları.
- Belirlilik ve belirsizlik şartları altında verilen kararlar

Literatürde farklı türde kararlardan üzerinde önemle durulanı programlanmış ve programlanmamış kararlar ayrımıdır (Sucu, 2000).

Karar vermeyi sınıflandırmanın kabul edilmiş en genel yöntemi bilgisayar dilini taban alır; tüm kararları programlanmış ve programlanmamış olarak iki temel sınıfa ayırır(Certo,2003:146).

Programlanmış kararlar, rutin ve tekrarlıdır. Örgüt bunlarla başa çıkabilmek için özel yollar geliştirecektir. Bir programlanmış karar örneği olarak; ürünlerin market raflarında nasıl düzenleneceğini belirlemek gösterilebilir. Bu tür rutin bir faaliyet için, tekrarlayıcı sorun; standart düzenlenebilir kararlar yaratır(Certo,2003:146).

Programlanmış kararlar; gelecekte başvurulacak ve geliştirilecek standart karar kalıplarına olanak sağlayan durumları gerektirir. Tekrarlanan örgütsel faaliyetlere bir tepki olarak doğarlar. Yöneticiler karar kurallarını bir kere formüle ettiğinde, alt kademe diğer planlar için yöneticilerden bağımsız kararlar alabilirler(Daft,2003:273).

Programlanmamış kararlar; kötü tanımlanmış, yapısız ve örgüt için önemli sonuçları olan sıradan olmayan durumlara tepki olarak alınırlar. Belirsiz büyük olduğundan ve karmaşık bir karar alanı bulunduğundan stratejik planlamayı gerektirirler. Yeni bir fabrika kurma, yeni bir ürün veya hizmet geliştirme, yeni bir coğrafi pazara girme veya merkezin yerini değiştirme programlanmamış kararlara örnek olarak verilebilir(Daft,2003:273).

Certo(2003:147) McFarland'dan (1979:82) alıntı yaparak, Tablo 2.1'de programlanmış ve programlanmamış kararlar ve karar verme teknikleri arasındaki ilişkiyi yansıtmıştır.

Karar Çeşitleri	Karar Verme Teknikleri Geleneksel	Modern
Programlanmış:		
Rutin, tekrarlanan kararlar Bu tür kararlar için örgüt belirli işlemler geliştirmiştir	1.Alışkanlık 2.Standart operasyon prosedürü 3.Organizasyon yapısı Ortak beklentiler Ara hedefler sistemi İyi tanımlanmış bilgi kanalları	1.Operasyon araştırması Matematiksel analiz modelleri Bilgisayar simülasyonları 2.Elektronik veri işleme
Programlanmamış:		
Bir seferlik, yapısı olmayan, yeni bir politika kararı Genel sorun çözme işlemleri geçerlidir	1.Karar, sezgi ve yaratıcılık 2.Ana kurallar 3.Yöneticilerin seçimi ve eğitimi	1.Deneye dayalı sorun çözme teknikleri: Karar vericileri eğitmek Deneye dayalı bilgisayar programları geliştirmek

Tablo 1.1 : Karar Verme Teknikleri

Programlanamayan karar tipi, daha çok kişiye bağlı olan, prosedürlere bağlanması zor olan, yaratıcılığın ağır batığı ve çoğu kez bilinmeyenlerle dolu bir ortamda yapılan stratejik nitelikteki seçim işlemi ile ilgilidir. Bu gruba giren kararların ilgili olduğu sorunların yapısını önceden tarif etmek veya belirlemek zordur. Bu tür karar durumlarında, karar verme sürecinin her safhası için önceden belirlenmiş prosedürlerden yararlanmak mümkün değildir. Her durum için her safhanın gerekleri ayrı ayrı yerine getirmek gerekir(Koçel,2003:78).

Programlanamayan karar tipinin bir diğer özelliği, çoğu kez yaratıcılığın ön plana çıktığı karar tipi olmasıdır. Son yıllarda karar verme yaratıcılık ve özellikle yaratıcılık ile beyin fonksiyonları arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Kişilerin beyinlerinin sağ tarafı veya sol tarafının ağırlıklı olması ile karar sürecini kullanmaları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Beyinlerin sağ tarafı baskın olan kişilerin daha sosyal, duygusal ve yaratıcı olduklarına karşın, sol tarafı baskın olan kişilerin daha mantıklı rasyonel, detaycı ve amaca dönük oldukları ileri sürülmüştür. Bu araştırmaların sonucu, pek çok işletme yöneticileri için beyinin her iki yanını kullanmayı geliştirici eğitim programları uygulanmaya başlanmıştır(Koçel,2003:78).

1.4. Karar Verme Durumları

Karar vericiler için gerçekleştirilen bir alternatifin gelecekteki sonuçlarının ne olacağını tam olarak bilmek olanaksızdır. Gelecek kelimesi; karar verme durumlarını tartışmada anahtardır. Örgütler ve çevreleri sürekli değiştiğinden, gerçekleştirilen kararların gelecek sonuçları mükemmel olarak kestirilemez (Certo,2003:165).

Genelde, hangi kararın verilmesi üzerine üç ana durum vardır. Bu durumlar; bilinen şartlar altında karar verme, risk altında karar verme ve belirsizlik altında karar verme olarak literatürde geçmektedir. Bu durumların her biri, hangi karar alternatifinin gelecek çıktısının kestirilebilirliğinin derecelendirilmesi tabanlıdır (Kurt,2003:24). Bu çalışmada, karar verme durumları şu şekilde incelenecektir:

1. Belirlilik durumunda
2. Risk durumunda
3. Belirsizlik durumunda
4. Tam belirsizlik durumunda

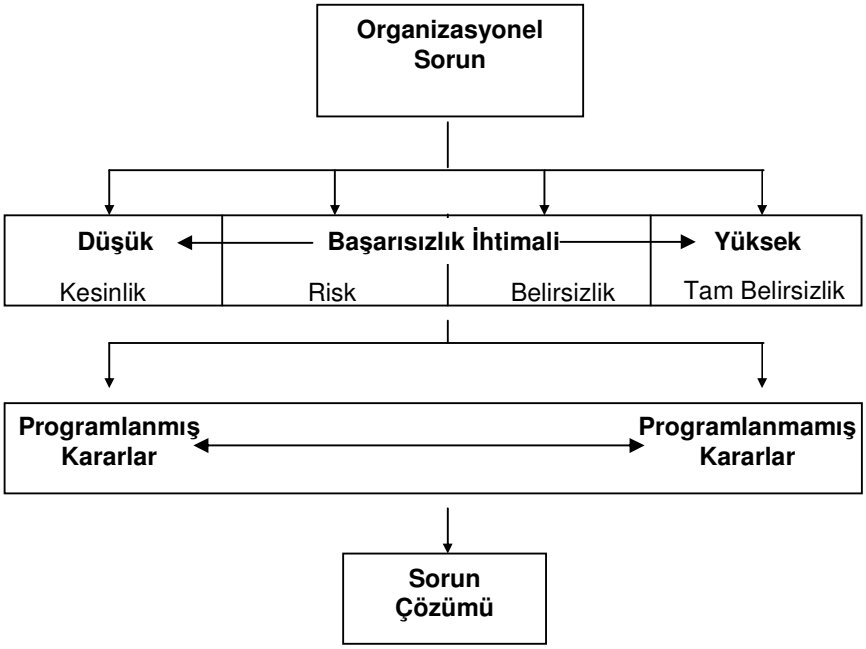
Belirlilik durumunda; koşullar, değişkenler ve amaçlar bilinmektedir (Kurt,2003:25). Seçilecek alternatifin getireceği sonuçlar bilgi dahilindedir. Yöneticilerin tek yapacakları, alternatiflerin sonuçlarını listelemek ve örgüt için en yüksek değerli olanı seçmektir. Örnek olarak devlet tahvillerine yatırım kararı verilebilir. Devlet faiz oranları tam olarak bilindiğinden bu karar sonucu elde edilecek gelir, net olarak ortaya konabilmektedir.Dolayısıyla belirlilik durumunda karar verme söz konusudur. Ancak, çoğu örgütsel karar belirlilik durumu dışında verilir (Certo,2003:155).

Risk durumunda, hedefler açıktır ve doğru bilgiye ulaşılabilmektedir. Ancak; iki yada daha çok gerçekleşme olasılığı bulunan durumlardan hangisinin ortaya çıkacağı hakkında matematiksel olasılıkları bilmek yada tahmin etmek

gerekmektedir(Kurt,2003:25). Fazladan iki satış elemanını, yıllık satış miktarını arttırmak amacıyla işe alan yönetici, iki yeni elemanın satışları arttıracağı olasılığının yüksek olduğuna inanıyordur, ama kesinliğini bilememektedir. Bir alternatifin çıktısı hakkında bilgi kalitesi ne kadar düşük ise, risk o kadar yükselir ve belirsizliğe yaklaşır(Certo,2003:156). Kısacası, riskin boyutu alınan kararın başarısızlık olasılığını belirler.

Belirsizlik durumunda, amaçlar net olarak ortaya konabildiği halde; alternatifler ve alternatiflerin getirileri hakkında bilgi yeterli değildir. Karar vericiler, matematiksel olasılıkları öğrenememekte, ancak kişisel olarak varsayımlarda bulunabilmektedir. Varsayımların doğruluk oranı, kararın doğruluğunu belirlemektedir(Kurt,2003:25). Karar vericiler; belirsizlik durumunda, alternatif oluştururken yaratıcı yaklaşımlar ortaya koymalıdırlar ve seçim aşamasında kişisel hüküm ortaya koymalıdırlar(Daft,2003:276).

Tam belirsizlik durumunda; ulaşılacak hedef net değildir; alternatifleri oluşturmak güçtür ve alternatiflerin olası getirileri hakkında bilgi yoktur. En zor karar verme durumudur ve yöneticilerin karşısına pek sık çıkmazlar (Kurt,2003:25). Tam belirsizlik, öğrencilerin bir proje için grup oluşturması, fakat proje konusu, yöntemi vb. unsurlar konusunda bilgi edinememeleri şeklinde örneklenebilir(Daft,2003:273). Tam belirsizlik durumu; karara taban oluşturabilecek geçmiş veri alt yapısı yoksa da ortaya çıkabilir. Geçmişte ne olduğunun bilinmemesi, gelecekte ne olacağını kestirmede zorluk yaratır(Certo,2003:157).



Şekil 1.1 : Kararın başarısızlık ihtimaline etki eden durumlar(Daft,2003:275)

1.5. Karar Verme Modelleri

Yöneticilerin karar vermede kullandığı yaklaşımlar üç modelden birine girer: Klasik model, yönetsel model ve politik model. Modelin seçimi; yöneticinin kişisel tercihine, kararın yapısına (programlanmış-programlanmamış) ve kararın koşullarına (belirli, risk, belirsiz, tam belirsiz) bağlıdır(Daft,2003:276).

Klasik model, ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuştur. Çünkü; tüm yöneticiler örgütleri için ekonomik olarak uygun ve ekonomik olarak en iyi getiriyi sağlayacak olan kararı vermek istemektedir. Bu varsayımlar(Daft,2003:276):

- Yöneticiler, herkes tarafından bilinen ve üzerinde anlaşılan hedeflere ulaşmak için çalışmaktadırlar.
- Tüm yöneticiler, durumu netleştirmek için uğraşırlar. Tüm bilgiye ulaşmak ve tüm alternatifleri, getirilerini hesaplamak ister.

- Alternatiflerin değerlendirilmesinde kriterleri bellidir. Yönetici, ekonomik olarak getirisi en yüksek olan alternatifi seçer.
- Yöneticiler, rasyoneldir ve mantıklıdırlar.

Klasik model, yöneticilere nasıl karar vermeleri gerektiğini anlatan standartlar olarak tanımlanabilir. Klasik modelin önemli özelliği karar vericilerin daha mantıklı olmalarını sağlamasıdır. Nicel karar verme tekniklerindeki gelişme (karar ağaları, lineer programlama, araştırma yöntemlerindeki gelişmeler), klasik modelin daha da yaygınlaşmasına olanak sağlamıştır(Daft,2003:276).

Klasik (Ussal-İktisadi) karar modeli "kapalı bir model" niteliğindedir. Ne karar birimini, ne karar ortamını, ne de kararın içeriği seçim eyleminin karmaşıklığını dikkate almaktadır(Kurt,2003:28).

Yönetsel model ise, programlanmamış kararlarda, belirsizlik ve tam belirsizlik durumlarında yöneticilere karar verme konusunda yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin her açıdan sınırlılıkları üzerine kurulmuştur. Yönetsel model, Herbert A. Simon' un çalışmaları ile oluşturulmuştur. Simon, model için sınırlı rasyonellik ve tatminkar(satisficing) kararlar adlarında iki araç oluşturmuştur(Daft,2003:278). Bu modele göre; karar verme süreci, en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçimden çok kısıtlı bilginin işlendiği ve tatminkar sayılan sonucu sağlayan bir seçim sürecidir(Koçel,2003:104).

Sınırlı rasyonellik, karar vericilerin sınır ve engeller sebebiyle rasyonel olamayacağı iddiasını taşır. Sınır ve engellerin nedeni ise örgütün karmaşıklığından kaynaklanan kısıtlı bilgi ve kararı kuşatan zamandır(Daft,2003:278).

Dessler(1998:116), rasyonel karar almayı sınırlayan faktörleri bireysel farklılıklar, kısa yoldan karar alma, ön yargılar, sorunun çerçevesi fonksiyonel sabitlik, psikolojik setler ve örgüt olarak sıralamıştır.

Tatminkar kararlar ise, karar vericinin ister en iyi çözüm olsun veya olmasın, ilk çözüm gibi gözükürken ve kendisini minimum şartlarda tatmin eden alternatifi seçtikleri durumu ifade etmektedir(Kurt,2003:28).

Yönetsel model, tanımlayıcı olarak adlandırılabilir, çünkü karmaşık durumlarda karar vericinin nasıl karar vereceklerini tanımlar. Yönetsel modelin varsayımlarını Daft(2003:279) şu şekilde sıralamıştır:

- Karar hedefleri belirsiz, karmaşık ve yöneticiler arasında bir uzlaşma yoktur. Yöneticiler genellikle sorundan veya örgüt içindeki fırsatlardan habersizdirler.
- Örgütlerin karmaşık faaliyetleri için rasyonel süreçler pek geçerli değildir.
- Yöneticilerin tüm alternatifleri tespit ve değerlendirmeleri insan bilgi ve kaynak kısıtları nedeni ile sınırlıdır.
- Karar vericiler, en çoklayan alternatifi değil daha çok kendilerini tatmin eden alternatifi seçerler.

Bu modelin diğer bir yönü ise sezgi' dir. Sezgide geçmiş tecrübelerle, bilinçli çok hızlı şekilde çözümü kavrama vardır. Ancak bu kavrama keyfi ve mantıksız değildir. Çünkü, çok güçlü ve yıllara dayanan bir tecrübenin ürünüdür(Daft,2003:279).

Sezgi, "Felsefede, çıkarım ya da gözlem, usavurma ya da deney yoluyla elde edilmeyecek bilgileri edinme gücü." Olarak tanımlanır. Bu bağlamda özgün veya bağımsız bir ilgi kaynağı olarak değerlendirilebilir. Sezgiye bağlı bilgi, kanıtlanması gerekmeyen dolaysız bilgidir. Mantık yada matematik önermeleri gibi zorunlu doğruların, ahlak ilkelerinin ve aksiyomların bilgisi buna örnektir. Descartes, sezgiyi zihnin önemli işlerinden biri gibi görmüş "şeylerin ve kesin bilgisi" olarak tanımlamıştır. Kant, "bilgi sürecinin hem başlangıç, hem de varış noktasıdır" demektedir. Bergson ise "içgüdüsel bir bilgi, gerçeği kavrama yetisi" olarak tanımlamışlardır(İmrek,2003:37).

Sezgi, bir durumu hemen idrak edebilme melekesidir. Görünüşte, mantık yürütme işleminin tamamen dışında meydana gelir. Ne tümdengelime veya tümevarıma dayalı adım adım bir muhakeme, ne durum hakkında şuurlu bir tahlil, ne de hayal gücünün kullanılması söz konusudur;sadece çabuk ve hazır bir kavramdır(İmrek,2003:38).

Sezginin gayesi genellikle o veya bu şekilde bir doğrudur. Netice olarak çoğunlukla, şuurlu bir çaba olmaksızın çabucak yapılan bir çeşit değer biçme şeklidir. Zihin sadece, bir durum veya bir kişi hakkındaki doğruyu, "bu odur" şeklinde ayırt etmektedir. Aslında felsefede, ahlakın temel ilkeleri gibi bilginin bazı unsurlarının tamamen sezgiye dayandığını savunan ve sezgicilik (intuitionalism) adı verilen bir anlayış mevcuttur(İmrek,2003:38).

Yöneticiler, sezginin entelektüel açıdan saygın bir tarz olmadığını düşünerek, kendi sezgi güçlerini ortaya çıkarmaktan ve kullanmaktan genelde kaçınırlar. Sezginin yeterince bilimsel olmadığına inanırlar(İmrek,2003:37).

Sezgisel karar alma yılların pratiğine ve bunun sağladığı sorunları çabuk tespit etme ve bunun özelliğine dayanan keyfi veya mantık dışı bir durum değildir. Günümüzün çabuk gelişen iş çevresinde karar almada sezgi giderek önemi artan bir duruma gelmiştir. Çeşitli endüstri kollarındaki 60 profesyonel elemana yapılan araştırma göre bu çalışanların neredeyse yarısının işyerindeki kararlarında sık sık sezgiye başvurduğunu söylerken %30'u ise bazen sezgiyi kullandıklarını söylemiştir(Adair,2003:117).

Psikolog Grey Klein insanların zaman baskısı ve belirsizlik sezgilerini kullanarak karar vermeleri üzerinde çalışmıştır. Klein sezginin "tanıma" ile başladığını bulmuştur. İnsanlar belirli bir alanda derin bilgi ve tecrübeye sahip olduklarında bilgiyi tanıyarak kararı çabuk ve zahmetsiz olarak verirler. Benzer olarak iş dünyasında da yöneticiler farkında olmadan sürekli bilgiyi işlerler ve bu bilgi ve tecrübeler belirsizlik durumunda, karar almaya yardımcı olur(Daft,2003:279).

Yöneticiler, yalnızca sezi ve önsezilerle karar verdiklerinde, yönetimi sadece sezgileri tamamen taban alan yordam olarak yürütürler. Önsezi ve diğer yargı formları bir çok karar verme durumlarında bir rol oynarken, yöneticiler mevcut gerçekleri görmezden gelirse sorunlar oluşabilir ve sadece duygularına güvenirler. Bunlar olurken, yöneticiler bazen duygusal olarak akıllarında hiçbir şeyin değişmeyeceği belirli pozisyonlara bağlı kalırlar. Yöneticiler , "Beni gerçeklerle sıkma, aklım karışıyor" yaklaşımındadır. George Odiorne, karar vericileri inciten aşağıdaki duygusal düşkünlükleri izole etmiştir(Rue&Byers,2003:69):

- Kanıtlanmamış gerçekler üzerine kilitlenmek ve onlara saplanmak.
- Utanılacak isteklere çekilmek ve bunların önemini yükseltme.
- Her gerçeği bir ahlaki kalıba üstelemek.
- Anında kullanışlı olan dışında her şeyi gözden kaçırmak.
- Romantik hikayeler için bir yakın ilgiye sahip olmak ve bu türlü bilgileri zor kanıtlar dahil olmak üzere diğer türlerden daha önemli bulmak.

Böyle duygusal düşkünlükler çok gerçek olabilir ve yetersiz kararlara yol açabilir.Bunlar yöneticileri yada geçmişi yaşayan karar vericileri çok sık etkiler ve onların düşüncelerini modernize etmeyecek yada etmeyebilir. Buna bir örnek 40 yıl önce şirket kurucularının yaptığı gibi karar vermede ısrar eden yöneticilerdir(Rue&Byers,2003:69).

Odiorne, duygusal düşkünlükler tarafından içine çekilen yöneticiler ve karar vericiler için iki öneriyi öne sürüyor. Öncelikle önyargının farkında olmak ve bunlara izin vermek. Kapsanmamış önyargılar en çok zarar verendir. İkincisi, bağımsız fikirleri aramak.Karara katılım vermeyen birkaç kişinin fikirlerini sormak her zaman önerilir. Sezgi karar vermede bir rol oynar. Burada anahtar gerçekler mevcut olduklarında onları gözden kaçırmamaktır. Michigan Üniversitesinden Profesör C.K. Prahalad "Gelecek ile yarışmak" kitabında "İyi şirketler sadece öğrenmez, onlar unutmamayı öğrenmiştir" demiştir (Rue&Byers,2003:69).

Karar verme modellerinin üçüncüsü politik modeldir. Şartların belirsiz, bilginin sınırlı, yöneticilerin hemfikir olamadığı, ani karar gerektiren durumlarda kullanılır. Birçok örgütsel karar, ortak bir amaca ulaşmak için farklı hedefleri olan unsurların birbiriyle konuşmalarını gerektirir. Karar verici bu durumda koalisyon oluşturarak bir çok yöneticiyi karar verme sürecine dahil eder. Siyasi modelde dört temel girişim vardır(Daft,2003:280).

- Örgütler, farklı bilgi, ve değerlere sahip grupları bir araya getirir.
- Bilgi belirsiz ve eksiktir. Rasyonel olma girişimi karşılıklı ve kısıtlamalar nedeniyle sınırlıdır.
- Yöneticilerin sorununun bütün boyutlarını tanımlamak ve tüm bilgileri kontrol etmek için yeterli zaman, kaynak ve zihinsel kapasitesi olmayabilir. Yöneticiler, belirsizliği ortadan kaldırmak ve bilgileri toplamak için birbiriyle görüşüp fikir alışverişinde bulurlar.
- Yöneticiler hedefi belirlemek, alternatifleri tartışmak için müzakerelerin avantaj ve dezavantajlarıyla karşılaşırlar. Kararlar, koalisyon üyelerin tartışma ve anlaşmaları sonucu alınır.

Günümüzün en büyük koalisyonu, G.W.BUSH tarafından A.B.D'deki terörist bombalama olayların ardından, terörizmi karşısında A.B.D' ni ve politikalarını desteklemek maksadıyla dünya liderleriyle oluşturulmuştur(Daft,2003;280).

Karar alma sürecindeki geçerli araştırmalar, istikrarlı çevredeki örgütler için rasyonel ve klasik modellerini uygun görürken, değişken, dinamik çevreye sahip örgütleri ise; yönetsel ve politik karar modellerle bağdaştırmışlardır(Daft,2003;280).

Klasik Model	Yönetsel Model	Politik Model
-Net sorun ve hedefler -Kesin durum -Alternatifler ve sonuçlar hakkında bilgi -Sonuçları maksimize etmek için bireylerin doğru tecrübeleri	-Belirsiz sorun ve hedefler -Belirsizlik durumu -Alternatif ve sonuçları için sınırlı bilgi -Geçmiş sorunları kullanarak sonuçları çözmede memnun edici sonuç	-Çoğulcu, çelişkili hedefler -Belirsizlik durumu -Koalisyon üyeleri arasında politik ve tartışmalar.

Tablo 1.2 :Karar Verme Modellerinin Özellikleri

Örgütsel karar verme modelleri ise şu şekilde sınıflandırılabilir (Sfu Business Page [web], 2006):

Carneigie Modelinde; yöneticiler sınırlı bilgiye ulaşırlar. Karar verme, karar vericilerin tercihleri ve değerlerinden etkilenir. Bu modelde sınırlı sayıda alternatif üretilir. Kararlar uzlaşmayla verilir. Örgüt için seçilen çözümler en iyi olmaktan çok tatmin edicidir. Üç tane boyutu vardır:

- Satisficing: Yöneticiler, mükemmel veya en iyi olanı değil de kabul edilebilir bir tatmin sağlayanı seçmek eğilimindedirler. Eğer eldeki veriler bir açıklamayı destekliyorsa aynı veriler çok farklı başka analizleri de destekleyebilir şeklinde ifade edilebilir. Buna göre yöneticiler, koalisyon tarafından kabul edilmiş olan ilk alternatifi benimserler.

- Kısıtlı Ussallık (Bounded Rationality): Yöneticiler bilgiyi işlemek için sınırlı zamana, bilgiye, kaynağa ve kapasiteye sahiptir. Bununla birlikte bu yöneticiler karar verme kabiliyetlerini geliştirmek için bilgisayardan ve teknolojiden yararlanırlar.

- Örgütsel Koalisyonlar: Yöneticilerin tercihleri ve değerleri değişir. Yöneticiler ve şirketin ortakları arasındaki çatışmalar kaçınılmazdır. Karar verme; uzlaşma, pazarlık ve müzakerelerle meydana gelir. Seçilmiş herhangi bir çözüm baskın koalisyonun onayını almalıdır. Fakat şunu da göz önünde bulundurmak gerekir ki baskın koalisyonlar değiştikçe kararlar da değişir.

Incrementalist Modelde yöneticiler, bilgi ve öngörü eksikliği yüzünden kısıtlı harekete sahiptirler. Yöneticiler, hata yapma olasılığını azaltmak için çok dikkatli davranırlar. Bu yüzden düzeltici faaliyetler gerekli olduğu zaman yapılır. Yöneticiler, alternatif hareket tarzlarını seçerken çok yavaş ve artarak seçerler ve geçmişte kullanılan diğer çözümlerden farklı bir şey yaparlar. Yöneticiler, daha önce yapılan kararlardan radikal bir biçimde farklı olan büyük kararlar nadiren verirler. Bu model durağan çevreler ve programlı kararlar için uygundur.

Yapılandırılmamış Model (Unstructed Model); yüksek belirsizlik ve programlanmamış kararlar için daha uygundur. Üç aşamada gerçekleşir. Öncelikle sorunlar teşhis edilir daha sonra alternatifler geliştirilir ve son olarak seçim yapılır. Seçim esnasında artışlı (incremental) seçim sürecinden yararlanılır. Rasyonel ve Incrementalist Model'den farkı şudur: Örgüt engellerle karşılaştığı zaman yöneticiler, seçenekleri yeniden düşünür ve çizim tahtasına geri giderler. Karar verme doğrusal ve sıralı bir süreç değildir. Yöneticiler, rasgele ve içgüdüsel yollarla karar verirler. Belirsizlik; yeni davranış yolları bulmak için sabit düzenlemeleri, yapılandırılmamış bir şekilde karar vermeye uyum sağlaması için de örgütü zorlar.

Garbage Can Modeli; karar vermeyi yapılandırılmamış bir süreç olarak gören, aşırıya kaçan bir görüştür. Örgütler, karar verme sürecine, sorunu

tanımlamak kısmından başlamak yerine çözüm kısmından başlarlar. Var olmayan sorunlar için çözümler üretilebilir. Karar verme; sorunlarin, çözümlerin, bireylerin farklı tercihleri ve koalisyonların örgütsel dikkat ve faaliyet için birbiriyle karıştığı ve çekiştiği bir çöp tenekesi gibidir. Aslında bu karar vermeyi örgütlenmiş kargaşa olarak ifade eder. Karar verme akıcı, tahmin edilemez bazen de tutarsızdır.

1.6 Karar Verme Tarzları

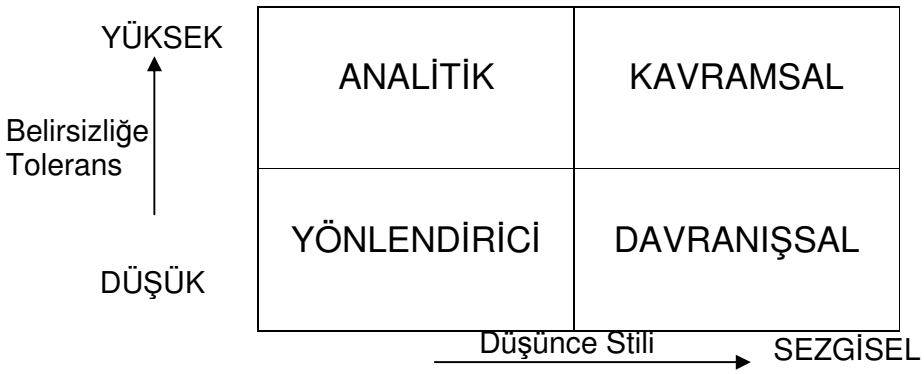
Kararlar; programlı-programsız olabilir, karar verme koşulları belirsizliğin çeşitli seviyeleriyle şekillenebilir; yöneticiler karar vermede klasik, yönetsel veya politik modellerden birisini kullanabilirler. Bunlara ek olarak karar verme sürecindeki altı basamağı uygulayabilirler. Fakat; bütün yöneticiler karar alırken yaklaşım tarzları açısından belirgin farklılıklar gösterirler. Bu farklılık kişisel karar tarzları olarak adlandırılırlar (Daft,2003:287).



Şekil 1.2 : Kişisel Karar Yapısı

Karar verme tarzlarını, belirsizliğe tolerans ve düşünme tarzları boyutlarında inceleyen Stephen P. Robbin'in karar tarzları modeli, karar vericileri sınıflandırmada kullanılabilir. Düşünme tarzları boyutuna göre; bazı insanlar bilgiye dayalı, makul ve mantıklı kararlar alırlar. Buna karşılık diğer grup ise sezgisel ve yaratıcı kararlar verirler. Belirsizliğe tolerans boyutuna göre ise, bazı insanlar belirsizliği minimize edebilmek için yüksek derecede bilgiye ihtiyaç duyarken, bazıları da aynı süre içerisinde birçok kararı daha az bilgi ile alabilmektedirler(Kurt,2003:32).

Bu iki boyut Şekil 2.3'e yerleştirilince karar verme tarzları modeli oluşmaktadır. Araştırmalar dört ana karar tarzını ortaya koymaktadır (Daft,2003:287):



Şekil 1.3 : Karar Stili Modeli (Rowe, Barides, Managerial Decision Making, Prentise Hall, 1992:29)

Yönlendirici tarz, basit ve net çözümler tercih eden karar vericiler tarafından kullanılır; yönlendirici tarza sahip karar vericinin belirsizliğe karşı toleransı düşüktür. Çok bilgiyle uğraşmazlar ve çok fazla alternatifi göz önünde bulundurmazlar. Mevcut kurallar ve bilgiler ışığında amaca ulaşmak için tüm yeteneklerini kullanırlar(Daft,2003:287).

Analitik tarza sahip karar vericiler; karmaşık çözümler ve çok fazla bilgi peşindedirler. Belirsizliğe karşı toleransları yüksek olduğu için tüm alternatifleri mümkün olan en fazla bilgiyle analiz edip karar vermeye çalışırlar. Kararlarında yönetimin kontrol sistemindeki objektif ve mantıklı verileri dikkate alırlar. Sezgilerinden ziyade mantığı ön planda tutarlar(Daft,2003:287).

Kavramsal tarza sahip karar vericiler, kişi ve sistemlerin bilgilerine güvenerek yaratıcı bir şekilde sorunu çözmeyi amaçlarlar. Sosyal yaklaşıma sahip olduklarından yaklaşım ve çözümleri insancıl ve sanatsaldır. Geniş bakış açısı ile çok sayıda alternatifi dikkate alırlar(Daft,2003:287).

Davranışsal tarz; kaygı eşiği yüksek karar vericiler tarafından kullanılır. Çalışanların bireysel gelişimine ve başarılarına değer veren karar alıcılar verdikleri kararın sonucunda kişilerin hislerini öğrenmeye çalışırlar. Örgütle çalışanlara çok fazla önem verirler, onların bireysel gelişimleriyle ilgilenirler(Daft,2003:287).

Kalitatif tarafları bulunan veya belirsizliklerle dolu sorunlari çözümlemek için yöneticinin tecrübeye dayanan yargılara, hatta bazen iç güdüye ihtiyacı olacaktır. Günlük hayatta edinilen gözlemlere göre yöneticilerin kararları üzerinde başka etkenler de etkili olmaktadır(Daft,2003:287).

Mesela “makul karlar”, “makul fiyatlar”, “piyasalarda makul paylara sahip olmak” gibi güdülerin ekseriya çok etkili olduğu görülmektedir. Bunun gibi sermayedarlarla yöneticinin birbirinden ayrılması sonucunda yöneticilerin kendi çıkar ve görüşlerini öne alarak, karı ikinci plana attıkları görülmekte ve yöneticilerin emniyeti, gelirleri, kişisel merakları ön plana çıkmaktadır (Daft,2003:287).

1.7 İyi Bir Kararın Nitelikleri

Karar, birey ve toplum hayatında çok önemli olduğuna göre, kararın kendisini değerleme, iyi olup olmadığına karar verme büyük önem taşır. Karar, bir iş yapmak bir çalışmada bulunmak, bir amaca ulaşmak için alınır. Karar bu nedene dayalı olarak verildiğine göre iyi olup olmaması, sorunları hangi ölçüde çözümlediğine bağlı olacaktır. Ancak gerçek sonuçları almak, kararı uyguladıktan sonra ortaya çıkacaktır. Ayrıca, kararın kimin veya neyin faydasına hizmet ettiği de önemli bir faktördür(Tosun, 1986:325).

Zira bir yönetici için “kararın maliyet yaratmaması”, kararı etkin kılarken, kimisi için “hızlı alınması”, kimisi içinde “orijinal olması” kararları iyi olarak nitelendirilebilir. İyi kavramı kişiye göre, yere göre, zamana göre, konuya göre değişebilir(Yönetim ve Liderlik Prensip Emri No:23-6:C-1).

En kısa biçimiyle, iyi karar, amaca ulaştıran karardır. Etkin bir karar yaptığı etki sonucu olarak, yeni bir durum, arzulan bir sonuç meydana getiren karardır. Kararın uygulanması sonunda istenmeyen sonuçlar da (yan etkiler) meydana gelebilir. Bunu bir kararın maliyeti olarak ele almak gerekir. Yani, kararın iyilik derecesini, sadece isabet derecesi ile değil, yüklenen toplam maliyetlerin derecesi ile de, yani rasyonellik derecesi ile ölçmek gerekir (Tosun, 1986:326).

Kararın iyiliği = f (Etkililik, Verimlilik, Uygulanabilirlilik, Zamanlama) fonksiyonu olarak ifade edilebilir.Bu dört bağımsız değişken, bağımlı değişken olan kararın iyiliğini artırabilir veya azaltabilir(İmrek,2003:4).

- **Karar etkili olmalıdır:**

Alınan karar söz konusu olayı (sorunu) bağlayıcı (çözücü) bir nitelikte olmalıdır; sorun karar vericisinin karşısına tekrar tekrar gelmemelidir (İmrek,2003:4).

Bir kararın iyi bir karar olabilmesi için öncelikle etkili olması gerekir. Bu karar, kararın verilmesini gerektiren sorunu ortadan kaldırdığı oranda etkili olur. Bu nedenle başlangıçta kararın uygulanması sonucu çözülecek sorunların doğru tespit edilmiş olması gerekir(Kıvrak,2001:31).

- **Karar verimli olmalıdır:**

Kararın alınması ve uygulanması safhalarında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetin “ön görülen düzeyde tutulması” demektir (İmrek,2003:5).

- **Karar uygulanabilir olmalıdır:**

Alınan kararların uygulanabilirliği de kararın iyiliğini (değerini) arttırır veya azaltır. Bu nedenle alınan kararların gerçekçiliği ve mevcut şartlara uygunluğu,

kararın kabul edilebilirliğini dolayısıyla uygulanabilirliğini arttıracaktır. (İmrek,2003:6)

- **Karar zamanında alınmış olmalıdır:**

Önemli olan kararın gereken süre içinde verilmesi, kararın zorunlu sebepler dışında geciktirilmemesidir(İmrek, 2003:5).

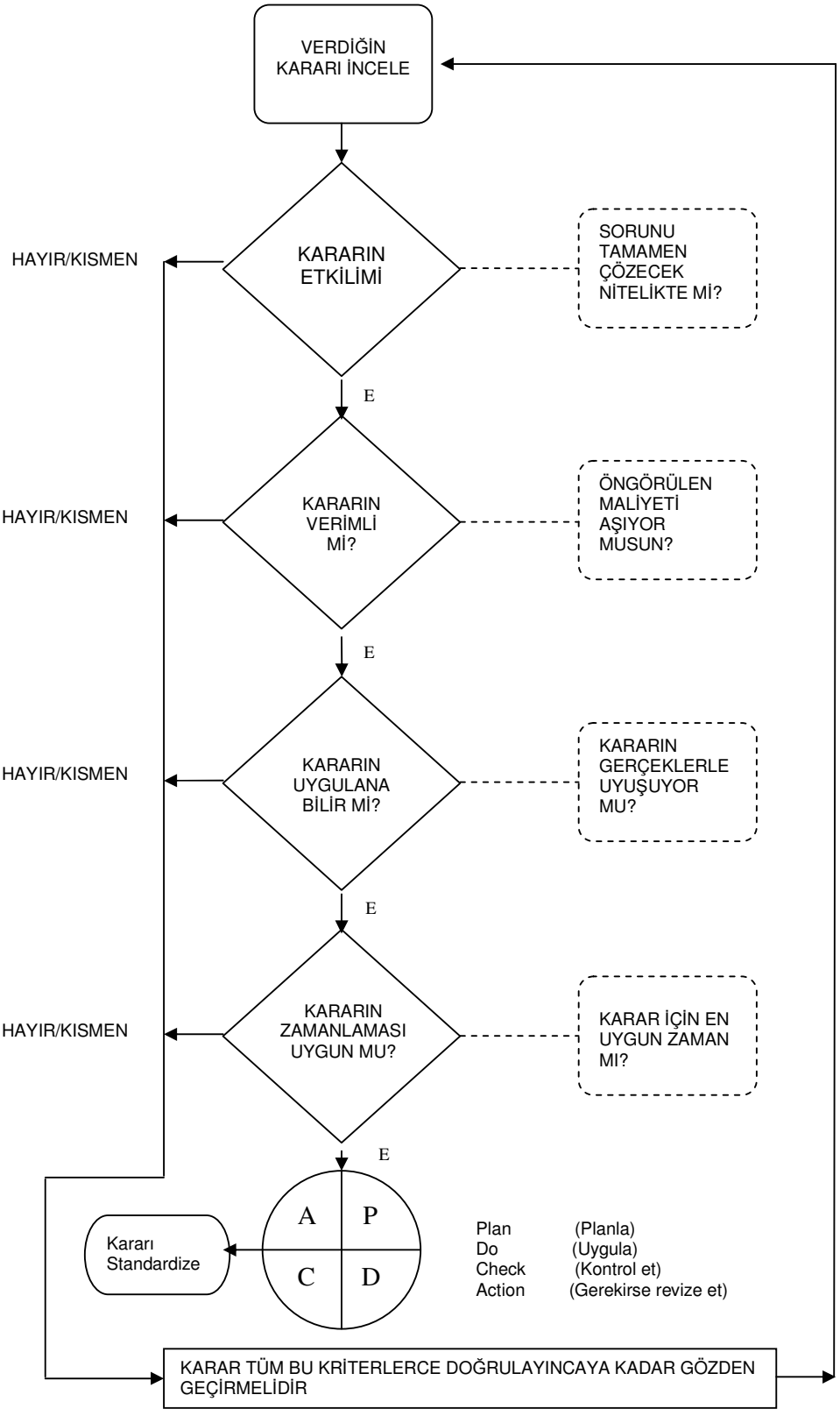
Tosun (1986:326), iyi bir kararın niteliklerini dört başlık altında toplamıştır:

1. Etkili, kararın alınmasını gerektiren sorunu çözücü, rahatsız eden etkileri ortadan kaldırıcı.

2. Verimli olması, yüklenilecek giderlerin, elde edilecek gelirlerden fazla olmaması.

3. Kararın hızla alınması ve hızla uygulanması.

4. Zamanında alınmış olması.



Şekil 1.4 : İyi Kararın Özellikleri Akış Şeması (İmrek,2003:8)

Kararın iyiliğini artırmada dikkat edilmesi gereken bazı standart hususlar şunlardır(İmrek,2003:7):

- Alınacak kararlarla ilgili olan çıkar guruplarını/ bireyleri iyice tanımak
- İlgili kişi/grupların geçmişteki benzeri kararlara karşı tepkilerini bilmek
- İlgililerin ihtiyaçlarını, psikolojik ve sosyal yapılarını bilmek
- Kendi risk algılayışımızla, ilgililerin risk algılayışını öngörebilmek
- Fizibiliteleri gerekli ve yeterli oranda yapmış olmak gerekir.

1.8. Karar Verme Süreci ve Aşamaları

Kararların genellikle tek ve yalıtılmış olarak görülmesi yanıltıcıdır. Bir karar geçmiş bir davranışı ve gelecekteki sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar vermeyi çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görmek gerekir. Yalnızca kararın verildiği dakikaya yani seçim aşamasına dikkatleri çevirmek, bu seçimin yapılmasına ön ayak olan araştırma ve analiz etme gibi karmaşık süreçleri gözden kaçırmak demektir(Can,1991:208). Dolayısıyla karar konusu incelenirken sadece sonucu ifade eden “seçim” veya “tercih” incelenmesi yetmez. Bunun gerisine giderek, bu noktaya yani seçim yapmaya gelinceye kadar nelerin olup bittiğine bakmak gerekir (Koçel, 2003;80).

Karar verme, belirli bir başlangıç noktası olan buradan itibaren değişik iş, faaliyet ve düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, süreçtir(Koçel,2003;80). Kimi araştırmacılar, bu sürece uygulama, takip, kontrol ve geri bildirim aşamalarını da dahil etmektedir. (Drucker,2001;2), sürecin eyleme dönüşünceye kadar sadece iyi niyet olarak nitelendirileceğini, sürecin seçimle değil ancak seçimin uygulamaya konup sonuçlarının yeniden görülüp takip ve kontrol edilmesiyle sonuçlanacağını belirtmektedir. Kararın etkinliği ve verimi, uygulanmaya çok sıkı bir şekilde bağlı

olduğundan, ikisini birbirinden ayırmak çok güçtür. Kararın uygulanması sırasında ortaya çıkacak yeni bilgilerden faydalanarak yanlış kararı düzenlemekten kaçınılmamalıdır. Ortaya çıkacak uygulama sonuçları, geri besleme sağlayarak ileride daha doğru kararlar alınmasına yardımcı olur.

İnsanların kötü karar vermelerinin nedeni, genelde gereksindikleri tüm bilgileri toplayamamaları yada kararların olası etkilerini düşünememeleridir. Kısaca yaklaşımlara da sistematik olmayı önemsememişlerdir. Karar verirken kullanılan aşamalı yaklaşım yöntemi ilk olarak 2. Dünya Savaşı'nda ordu tarafından benimsenmiştir. Karar verirken sistematik bir yaklaşım kullanan subayların, düzenli işlemleri zorla kabul ettirmeye çalışan subaylardan daha başarılı oldukları gözlenmiştir. O zamandan beri ekonomi dünyasındaki yöneticiler düşüncelerini yapılandırmak ve daha iyi karar vermek içi bu teknikleri benimsemiştir(Smith,2000:33).

Karar verme yöntem ve tekniğini ana çizgileriyle: "sorunun kesin bir biçimde saptanması, çözüm yollarının (alternatifler) belirlenmesi, çözüm yolarından her birinin değerlendirilip oluşacak istenen veya istenmeyen sonuçlarının kestirilmesi, bu değerlendirme sonucunda sonuçlara ilişkin bir tercih (öncelik) listesinin hazırlanması, her sonucun gerçekleşme olasılığı ile arzulanma derecesi listesinin saptanması" olarak tanımlanmaktadır (Kurt,2003;19). Karar verme sürecinin öğelerini; somut bir amacın varlığı/sorun, bilgi, standartlar, muhakeme ve uygulama iradesi olarak tanımlamak mümkündür.

Karar verme sürecinin başlıca safhaları nelerdir? Bu konuda değişik yaklaşımlar vardır.

Koçel(2003.82), bu safhaları şu şekilde nitelemiştir:

1. Amaç belirleme, sorun tanımlama
2. Amaç ve sorunları irdeleme, öncelikleri belirleme
3. Çözüm alternatiflerinin ve seçeneklerinin belirlenmesi

4. Geliştirilen alternatif ve seçeneklerin belirlenmesi
5. Seçim kriterini belirleme ve seçim

Drucker(2001:3)'ın karar verme süreci ise şu safhalardan oluşmuştur:

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.

Archer(1980:55); karar verme süreci ile ilgili, yıllarca sürmüş bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaya 2000'den fazla danışman ve üst düzey yönetici katılmıştır. Bu çalışmanın sonunda dokuz safhalı bir karar verme süreci ortaya çıkmış ve safhalar aşağıda belirtilmiştir:

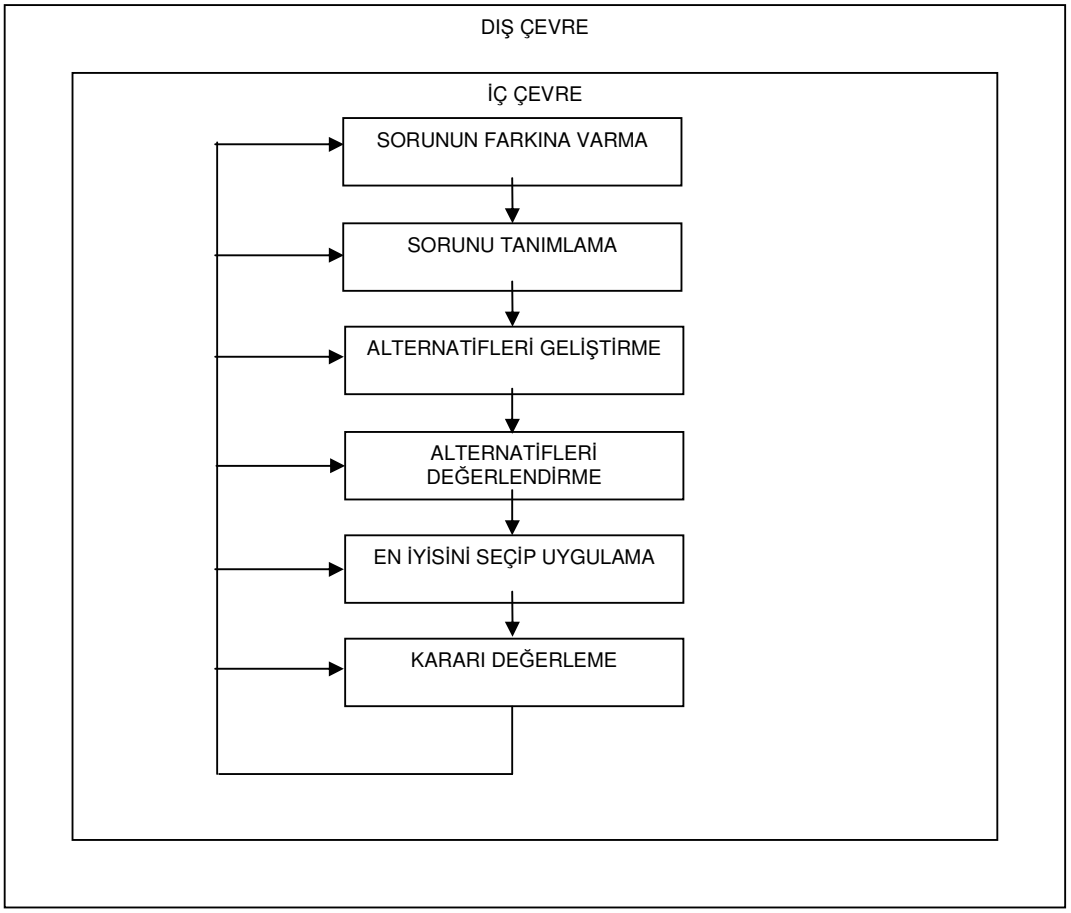
1. Karar çevresini izlemek
2. Karar sorunu veya durumunu belirlemek
3. Karar nesnelerini açıkça belirlemek
4. Sorun veya durum teşhis etmek
5. Alternatif çözümler oluşturmak
6. Alternatiflerin değerlendirilmesi için metodoloji oluşturmak
7. Alternatif çözümleri değerlendirmek
8. En iyi alternatifi seçmek
9. En iyi çözümü uygulamak

Dinçer ve Fidan(1996:387)'ın karar ve mekanizmaları ise aşağıdaki safhaları kapsamaktadır:

1. Hangi temelde karar verileceği belirlenmelidir.
2. Karar vermek için gerekli bütün veriler toplanmalıdır.
3. Mevcut veriler çözümlenmelidir.
4. Alternatif çözümler tanımlanmalıdır.
5. Her alternatifle ilgili ihtimaller araştırılmalıdır.
6. Alternatifler birbiriyle kıyaslanmalıdır.
7. Alternatiflerden biri seçilip, uygulanmalıdır.

İyi bir karar verebilmek için, karar verme faaliyetinin nasıl oluştuğunu, hangi safhalardan geçmek suretiyle karara ulaşıldığını bilmek gerekir (Varoğlu,2000:3-32).

Karar verme süreci Şekil 2.5'de belirtilen safhalar çerçevesinde incelenebilir.



Şekil 1.5 : Karar Verme Süreci (Can.,1991:209)

a. Sorunun Anlaşılması ve Tanınması

Sorun, örgütün amaçlarına ulaşmasına engelleyici bir durumun ortaya çıkmasıdır. Karar sürecinin başlanması için bir sorunun var olması gerekir. Karar sürecinin rasyonel olabilmesi için sorunun açık olarak algılanması gerekmektedir. Karar esas olarak bir sorun çözme amacı güttüğüne göre, önce, sorunun ne olduğunu önem, kapsam etki, ve sonuçları açık bir şekilde belirlenmelidir (Düren,1984:106).

Etkili bir karar verici şu soruyu sorar: bu genel bir hastalığın belirtileri mi? Yoksa yanıltıcı bir olay mı? Genel bir sorun her zaman bir ilke veya kurallar

silsilesiyle ele alınır. Ama özel bir durum varsa sorunu kendi şartlarıyla ele almak gerekir(Drucker,2001:3) .

Sorunun tanımlanması, sorunun çözümünde öncü görevi yapmaktadır. sorunun tanımlanmasında yapılacak yanlışlık, tüm sorun çözme faaliyetini yanlış yönlendirecektir. Bundan dolayı sorunlar tanımlanırken, çözüm etkinliğinin artırılabilmesi ön yargısız ve mevcut durumun düşünce sınırlamalarından bağımsız bir tanımlama yapılmalıdır. Özellikle sorunu tanımlama safhasında, sorunlarla karşılaşmak mümkündür: Örneğin yanlış tanımlanmış bir sorunun sonucu oluşturulan yanlış kararda ısrar etmek, kararı veren yöneticilerin sıklıkla düştükleri yanlışlıktır. Bu aşamada sorunu çözümüyle tanımlama diğer basamakları atlayıp doğrudan karara gitmek gibi bir yanlışı da beraberinde getirmektedir. Bir diğer yanlışlık ise sonucu sorun olarak tanımlamaktır. Bir sorun sonucu düşen satış hacmini sorunun kendisi olarak tanımlama buna örnektir(Kurt,2003:21).

Doğru ve gerçek bir sorunun gereği gibi tanımlanması yöneticinin sınırlayıcı etmen kavramını kullanmasına bağlıdır. Birçok sorunlar ve gerçeklerden oluşan çok bilinmeyenli bulmacada, yönetici konunun özüne dokunacak bir tanımlamaya giderek sorunu anlayışını çerçevelendirmelidir. Ana sorun çoğu kez birçok küçük veya önemsiz sorunlarla ilişki içindedir. Tutarsız kararların çoğu, bu gibi ana sorunları bir kıyıya iterek ikinci derecedeki etmenlerle uğraşan atılımlar sonucu ortaya çıkar(Can,1991;208).

b. Alternatif Geliştirme

Bu aşamada çözüm alternatifleri geliştirilir. Her alternatif potansiyel bir çözümdür. Bu nedenle belirlenen alternatifler uygulanabilir olmalıdır. Ne kadar iyi seçenekler geliştirilirse çözümde o oranda iyi olacaktır(Koçel,2003:96).

Sorunu (hastalığı) oluşturan neden ve etkenler saptandıktan sonra bunları ortadan kaldıracak önlemleri aramaya sıra gelir. Bu önlemler, genellikle birden fazladır ve bu nedenle de bunların en uygun olanını seçmek gerekir. En

uygundan amaç, en etkin ve en ucuz olanıdır. Aralarında seçim ve tercih olanağı bulunan bu çeşitli yollardan (alternatifler) en uygununu bulmak da çok zor olabilir. Çünkü; önce, bulunabilecek bütün çözüm yollarını; yani tedavi olanak ve araçlarını bilmek yani onlardan haberdar olmak gerekir. Bu hususun bir çok durumlarda geniş bir araştırmayı gerektirebileceği de açıktır (Tosun, 1986:330).

Bu safhada yapılan işin esası şudur: Belirlenmiş olan amaca ulaştıracak veya tanımlanmış olan sorunu ortadan kaldıracak, düşünülebilen başlıca alternatiflerin bir listesi yapılacaktır. Bir alternatif veya seçenek, amacı gerçekleştirmek için veya sorunu ortadan kaldırmak için insan gücü ve fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren bir yoldur. Eğer gidilebilecek sadece tek yol varsa, yani seçim imkanı yoksa, zaten karar vermek söz konusu değildir. Çünkü karar bir seçimi ifade etmektedir. Geliştirilen alternatifler, aralarından seçim yapılabilecek yolları göstermektedir(Koçel,2003:96).

c. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Bu safhanın amacı, seçenekler arasında uygulama ve başarı şansı yüksek olanları ön plana getirmektir. Başka bir değişle, bu safhada, karar vermenin sahip olduğu kaynakların bir nevi değerlemesi yapılır; kaynaklara (para insan gücü, bilgi, vs.) uygun olan alternatifler belirlenmeye çalışılır (Koçel,2003:99).

Koçel(2003:98)'e göre seçeneklerin irdeleme kriterlerinden bazıları şunlardır.

- Teknik olarak uygulanabilirlik
- Maliyet
- Sosyal açıdan arzu edilirliği
- Öngördüğü kaynak miktarı
- Başarı olasılığının derecesi

- Uzun vade - kısa vade dengelerine etkisi
- Kişi ve grupların bekleyişlerine uygunluğu
- Muhtemel sonuçları
- İşletme kültürüne ve yönetim tarzına uygunluğu

d. Alternatiflerden Birini Seçme

Bir alternatif seçilmesindeki amaç, daha önceden belirlenmiş hedeflere erişme doğrultusunda bir sorunu çözmektir. Bu nokta da, kararın bir amaç değil hedeflere ulaşmada bir araç olduğu göstermesi açısından önemlidir.

Seçenekler ve bunların sonuçları demeti en iyi bir biçimde hazırlansa bile en kritik adım, bunlar arasında seçim yapılmasıdır. Bu aşamada bir tercihler sıralamasına gidilir. Yönetici en iyi sonuç elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin edicisiyle yetinecektir çünkü karar verme bir insan sürecidir ve akla dayanır. İnsanların hayvanlardan farkı iç güdülerine göre hareket etmemektir. Bu bakımdan ussallıkları hayvanlara oranla daha fazladır. Ama bu ussallığı en üst düzeye çıkarmak, zaman, tecrübe, bilgi ve bireysel yada örgütsel değerler gibi bazı etmenlere dayanır. Sonuçta kişiler, karar verirken sınırlı bir ussallıkla hareket ederek en iyi değil, kendilerine en fazla tatmin edeni bulmaya çalışırlar(Can,1991:211).

Karar verme adını taşıyan son evrede ise, sonuçları kesin olarak bilinmeyen, belirsizlikle rolü gelecekle ilgili öngörü, seziş ve hatta ümit ve dilekler büyük bir yer tuttuğundan, düşünsel yetenek yeteneklerin yerine, cesaret, gözü peklik, girişim (teşebbüs), sorumluluk yükleme gibi moral (manevi) nitelikler ön plana geçer (Tosun, 1986:331).

e. Kararı Uygulama

Bir kararın etkili olması isteniyorsa bir eylemle uygulanması gerekir tüm karar süreci bir eyleme yönelmek içindir. Karardan diğerleri etkilenecekse,

durum ve kişilere iletilmelidir. Bu iletişim sonucunda uygulayacak kişilerin bu yönde güdülenmeleri gerekir.

Uygulamada en önemli nokta, uygulayıcıların hazırlanmasıdır. Bunun için de iyi bir bildirimde bulunmak ve hedefe kilitlenmelerini sağlamak gerekir. Aksi halde eylemsizlik ve pasif direnme olur ve karar tepeden inme özellik taşır (Tosun, 1986:331). Kararın sabote edilmemesi için, karar örgüt içi davranışa çevrilebilmelidir.

f. Değerlendirme

Sonuçların periyodik olarak ölçülmesi, etkili bir yöntemin görevlerindendir. Gerçek sonuçlar ile hedefler karşılaştırılır; eğer sorunlar mevcutsa değişiklikler yapılmalıdır. Burada ölçülebilir hedeflerin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır(Drucker, 2001:7).

Her idareci, hangi kararın nasıl eyleme döküleceğini, hangi ödevlerin takip edilmesi gerektiğini ve hangi özelliklere sahip insanların bu ödevleri yerine getirebileceğini düşünebilmelidir(Can,1992:212).

Her idareci kararlarının sonuçlarını ve gidişatını izleyip raporlamak için organize bir geri bildirim yapar. Tablo, sayısal veri, rapor ve çalışmalara bakarak ama raporlar gereklilik ve soyutlamalardan öte bir şey değildir(Can,1992:212).

Etkili bir karar verici bunu bilir ve ordunun uzun zaman önce geliştirdiği bir kuralı takip eder. Karar vermiş bir komutan, verdiği kararın gelişimini ve sonuçlarını rapora bağlı olarak takip etmez. Gider ve yerinde görür. Bunun nedeni etkili bir karar vericinin yada komutanın altındakilere güvenmediği anlamına gelmez. Onlar soyut iletişim araçlarının güvenilmez olduklarını öğrenmişlerdir(Drucker, 2001:7).

Karar verenlerin organize bilgiye ihtiyaçları vardır, geri bildirim için raporlara ve tablolara ihtiyaç duyarlar. Fakat geri bildirimi doğrundan gerçeklilikten almazlarsa, kendilerini gidip yerinde görmeye alıştırmazlarsa, sonuçta kendilerini steril bir dogmatizm içine hapsedeceklerdir(Drucker,2001:8).

II.BÖLÜM: KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Karar ; geçmiş bir davranışı ve gelecekle ilgili sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar verme , çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görülür. Karar verme , alternatifler arasından rasyonel ve bilinçli bir seçim yapma süreci olarak ele alınsa da , bu süreci ussal düzenlemelerin dışında bir takım faktörler etkilemektedir.

Kurt (2003:21), karar verme sürecini etkileyen faktörleri öznel (subjektif) ve nesnel (objektif) faktörler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Öznel (sübjektif) faktörler ki bunlar, seziş, tecrübe, bilimsel yetki bu gurupta yer alır. Nesnel (objektif) faktörler ise, karar vericinin kişiliği dışında kalan faktörlerdir. Karar vericinin bulunduğu makama uygunluğu, kullanılan karar verme teknikleri, özgün yaşadığı çevre ve bilginin seviyesi bu faktörler arasında sayılabilir.

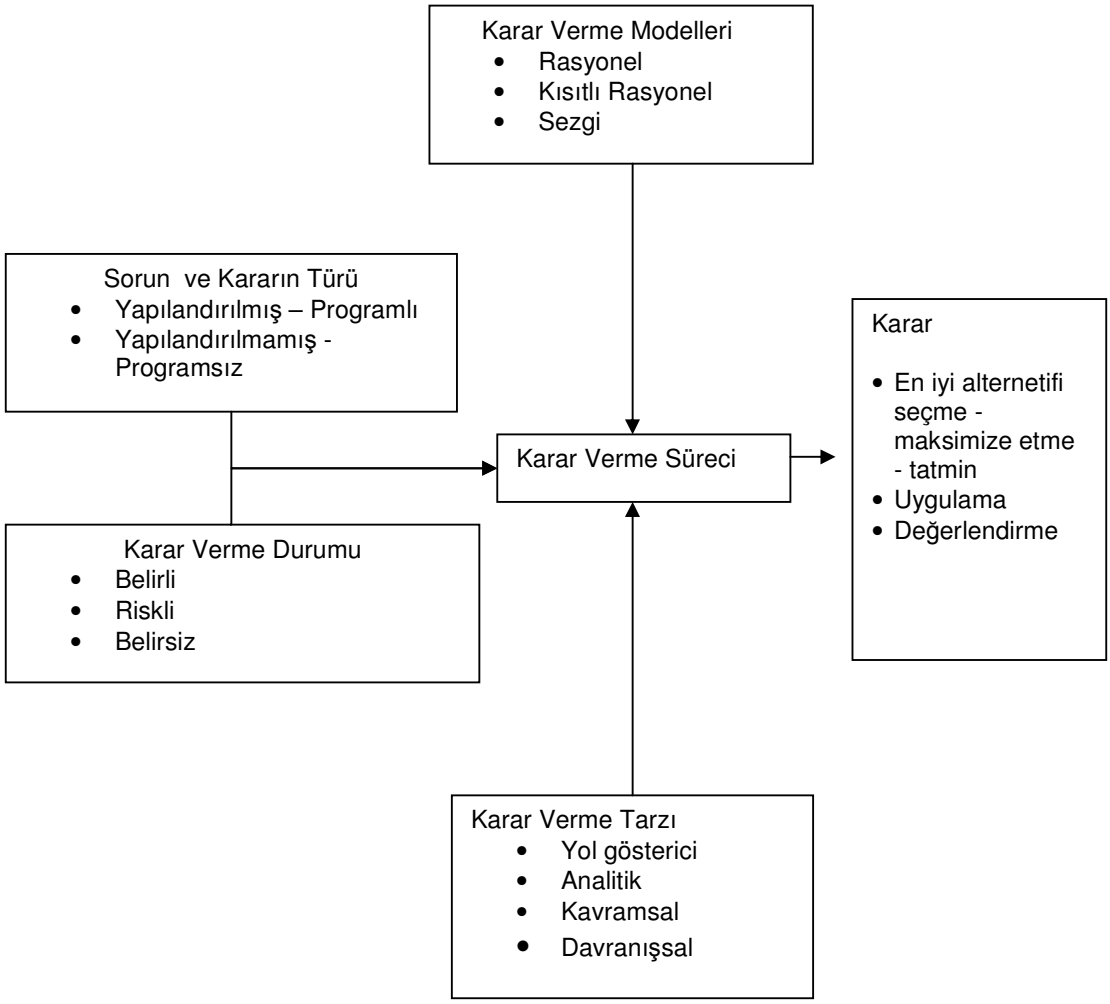
Onaran (1975:110) ise karar verme davranışını etkileyen etmenleri bireyler ve gruplar , örgütün yapısı ve örgütün çevresi olmak üzere üç grupta toplamıştır. Bireyler ve grupları , algılama , güdüleme ve kavrama gibi psikolojik özellikleri açısından ; örgütün yapısını haberleşme ağı , hiyerarşi ve işbölümü açısından ; örgütün çevresini ise ; iktisadi toplumsal , siyasal ve fiziki açıdan değerlendirmiştir.

Can (1991:212) ; iyi kararlar verebilme kaygısını , kararların çevresini , kararların iletilmesini , karar vericinin psikolojisini, karar vermeyi etkileyen faktörler olarak sıralanmıştır.

Akat ve Budak (2002:333) karşılıklı ilişki içerisinde değerlendirdiği çevre, teknoloji , görev ve örgüt üyelerinin karar verme davranışını etkilediğini belirtmektedir.

Heller(1971:6), karar verme davranış modelini açık sistem olarak analiz etmiş; bu modelin farklı ekolojik seviyelerden etkilendiğini belirtmiştir. Ekolojik seviyeler olarak; sosyal-politik-kültürel ekoloji, organizasyon sistemi, iş çevresi sistemi ve kişisel sistemden bahsetmiştir.

Robbins (2003:168), karar verme sürecine etki eden faktörleri şu şekilde belirtmiştir.



Şekil 2.1 : Karar Verme Sürecine Bakış Açısı

Bu çalışmada karar verme sürecini etkileyen faktörler; karar verici veya karar vericiler, kararın önemi, çevresel koşullar, zaman faktörü, seçenekler, kısıtlar ve sonuçlar olmak üzere yedi bölümde incelenecektir.

2.1. Karar Verici veya Karar Vericiler

Örgütlerde, karar verme sürecini etkileyen bir çok faktör vardır. Karar işleminin doğasına bakıldığında, değişmeyen ve her zaman var olan faktör karar vericinin kendisidir. Bilgi toplama derleme ve değerlendirme sistemlerinin çok gelişmiş olması, fark edilemeyen bir sorun veya tespit edilemeyen bilgi ihtiyacı karşısında hiçbir şey ifade etmeyecektir. Çok gelişmiş karar destek sistemlerine ihtiyaç duyacak ve onları kullanacak yine karar vericinin kendisi yani insandır. Karar verme süreci, bu yönüyle tamamen insana bağlıdır. Karar sürecini başlatan ve bitiren insandır(Kurt,2003:21).

Karar veren, mevcut seçeneklerden bir tercih yapan kişi veya grubu temsil etmektedir. Karar veren kişide olsa grupta olsa mutlaka insandır. Bu konuya ait bir çok kaynakta karar verecek kişiye “karar subjesi” veya “aktör” de denilmektedir. Yönetici, algıların, güdülerin, tutumların, geçmiş deneyimlerinin, beklentilerinin, grubuyla olan ilişkilerinin etkileri altında hareket etmektedir. Yani yöneticinin davranışı, öğrenme ve toplumsallaşma yoluyla çevresine bağlıdır. Psikolojik bir süreç olarak ta görülen karar verme sürecinin merkezindeki yönetici, karşılaşılan bir durama karşı tepki vermek için düşünen, değerleyen ve iradesi ile harekete geçen kimse olarak karşımıza çıkmaktadır(Kurt,2003:42).

Karar verme sürecini; bireylerin algılama, güdüleme, kavrama gibi psikolojik özellikleriyle, bireyler arası ilişkiler ve etkileşmeler, bir başka ifade ile onların örgüte gruplar içinde bulunmalarından doğan özellikler etkilemektedir. Burada birey tek başına değil; bir örgüt içinde olan güdüleri, algıları, tutumları, değerleri örgütçe etkilenmeye çalışılan biri olarak anlaşılmalıdır (Kurt,2003:42).

2.1.1. Kişilik

Karar verme sürecini etkileyen en önemli faktör yöneticinin kendisidir. Bu süreç içinde de yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran ve farklı çözümlere götüren faktör, kişiliğidir. Yöneticinin, aile alt yapısı, eğitimi, bilgisi karar verme sürecindeki insan faktörünü oluşturan alt başlıklar olarak değerlendirilebilir. Ancak tüm bu alt yapıların hemen hemen benzer veya aynı olduğu durumlarda bile yöneticilerin kendi aralarında farklılaştıkları gözlenmektedir. Bu farkı yaratan karar vericinin kişiliğidir(Kurt,2003:2).

İnsanlar, fiziksel görünümleri ile olduğu kadar tutum ve davranışları itibari ile birbirinden farklılıklar gösterirler. Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirinden farklı olduklarını göstermektedir. Kişisel farklılıkların nedenleri çok çeşitlidir. Eğer sadece aynı kültürü almış, aynı ailede yaşamış ve aynı grupla çalışan kişilerin davranışları birbirinin aynı olsaydı, bu farklılıkların tek nedenini fark çerçevesi şartlara bağlanabilirdi. Ancak insan çevresel faktörlerden etkilenmekle beraber, kendisine has kişilik yapısı ve özelliklere sahiptir(Eren,2001:83).

Psikolog ve davranış bilimlerinin çoğu için kişilik terimi, birbirinin karakteristik özelliklerinin ve bu özellikler arasındaki ilişkilerin, kişinin diğer insanlara ve durumlara uyum gösterme yollarının incelenmesini kapsayan bir kavram olarak düşünülür. Belirli bir grup içinde yer aran bireylerin kişisel özelliklerinden söz edildiğinde bazılarının bireycil, bazılarının sosyal, bazılarının başarılı, bazılarının da ekonomik olduklarına işaret edilerek, bu yönleri ile kişilerin genel değerlenmesi yapılır. Bu özelliklerin her biri de, kişilik özelliklerinin bir sonucu veya bir bölümü olarak düşünülür(Uluçınar,1992:27).

Bireyin kişiliği yaşam biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Ancak bu yaşam biçimi kavramı içinde kişinin yetenekleri, arkadaşlık ilişkileri, kişisel özellikleri ve zihinsel yönü de yer alacaktır. Bütün bu faktörleri esas olarak kişiliği, belirli bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görünen farklılıklar ve

bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıyış biçimi olarak tanımlamamız mümkün olacaktır(Uluçınar,1992:28).

Cüceloğlu (1991:404), kişiliği; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılmış bir ilişki biçimi olarak tanımlamaktadır.

Kişiliği oluşturan faktörlerin neler olduğu veya nelerin kişilik denilen olguyu ortaya çıkardığı sorusu sorulduğunda, kişiliği oluşturan bir çok değişken vardır ve bu değişkenlerin sayısı ve önemi kuramcıların görüşüne göre değişmektedir denilebilir. Buna karşın kişilik kuramı ile ilgilenen bilim adamlarının benimsedikleri bazı ortak noktalar vardır. Bunların başında bireyin biyolojik-fizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışları ve bulunduğu sosyal statü gelir(Uluçınar,1992:28).

Uluçınar (1992:29), kişilik kavramı oluşturan faktörleri beş grupta toplamıştır. Bunlar; Katılım ve bedensel yapı faktörler, aile faktörü, sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri, coğrafi ve fiziki faktörler, diğer faktörler (kitle iletişim araçları, yetişkinler grubu ve doğum sırası) olarak sıralanabilir.

Eren(2001:83), ise kişiliği belirleyen etmenleri, dış görünüm, rol veya görev, yetenek ve toplumsal özellikleri olmak üzere dört grup altında incelemiştir.

Kişiliği belirleyen bir çok faktör vardır ve bu faktörlerin tümü kişilik denen olguyu ortaya çıkarmaktadır. Kişiliği; bu faktörlerin bir bütünü olarak değerlendirmek doğru olacaktır (Kurt,2003:48). Bu faktörleri; karakter, mizaç(huy), yetenek olarak tanımlamakta ve diğer faktörlerin hepsinin bu üç faktör içinde değerlendirilebileceğini söylemektedir.

Karakter, kişiliğin sosyal ve ahlaki yönlerini ifade eder. Başka bir tanımla ise karakter, bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerinin tümüdür. Karakter bireyin yakın çevresi ve yaşadığı ortam ile doğrudan ilişkilidir. Karakter, okul, aile ve çevrenin etkisiyle çocukluk

döneminden itibaren gelişmeye ve şekil almaya başlar. Toplumsal yaşamda karakter, ceza ve ödüllendirme yöntemiyle mantıklı düşünme duygusal benimsemeler ve örnek almayla gelişip ve olgunlaşmaktadır(Kurt,2003:48).

Karakter, kişilik meydana gelene kadar onun dışında, kişilik meydanda geldikten sonra da onun içinde yer alan bir kavramdır(Eren,2001:84).

Mizaç, günlük yaşantı içinde bireye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesidir. David Keirsey bireylerin hepsinin genel bir davranış örüntüsü olduğunu söylemekte ve bunu mizaç olarak tanımlamaktadır. Bazı bireylerde duygular çabuk uyanıp süreksiz olur ama derin yaşanabilir. Bazı bireylerde ise, yavaş uyanıp süreksiz ve yüzeysel olabilir. bu açıdan mizaç, kişiliğe kıyasla bireyin iç yapısıyla daha çok ilgilidir denebilir(Kurt,2003:48).

Mizaç: duygu ve hareket yönünü kapsamakta olup, kişiliğin bir yanıdır. Bununla birlikte duygusal denge kurumunun özelliğidir ve insan kişiliğinin bir parçasıdır. Mizaç, insanın duygusal hayatının özelliklerinin tümü olarak kabul edilebilir. Bu anlamda bir kişinin kendisine has doyuştan getirdiği fizyolojik niteliklerle ilgili olan psikolojik tutuma mizaç denilebilir. Mizaç kişiliğin bir vasfıdır ve kişilik mizacı da içine olan daha kapsamlı bir kavramdır(Dinçer,1996:293).

Kişiliğin oluşumundaki en önemli olgu ise, yetenektir. Yetenek, bedensel ve zihinsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireyin duygu organları ile bazı olguları gerçekleştirebilme şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamı bedensel yetenek olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel yetenekler ise, bireyin belirli işleri kavrayabilme, analiz edebilme ve sonuça varabilme gibi zihinsel özeliklerinin tamamı olarak tanımlanabilir(Kurt,2003:49).

İnsanlığın varoluşundan bu yana kişilik üzerinde çeşitli görüş ve düşünceler ortaya konulmaktadır. Her geçen gün, davranış bilimleri konusunda yeni gelişmelere olmakta, buna paralel olarak da kişilik konusunda daha karmaşık ve birbirinden farlı görüşlerin sayısı artmaktadır(Eren,2001:85). Bu

kapsamda en çok kabul gören kişilik teorilerini şu şekilde sıralamak mümkündür(Zel, 2001:421-422-423);

- Sigmund Freud'un Kişilik Teorisi: Freud, kişiliği duygusal açıdan inceleyip, kişilik olgusunun bireysel duygunun yapısını oluşturduğunu ileri sürmüştür. Freud'a göre kişilik, id, ego ve süper ego olarak üç ana durumdan oluşmuştur. Bu üç temel öğe, çoğunlukla insan davranışlarını yönetmektedir.

- Eric Berne'nin Kişilik Teorisi: Eric Berne de kişiliği duygusal yönüyle açıklayıp kişiliğin üç yönü olduğunu ileri sürmüştür. Bu dilimler kişiliğin, çocuk, ebeveyn ve olgun yönüdür. Çocukluk diliminde bireyin bir takım kişisel istek ve arzularının bulunduğunu; ebeveyn diliminde anne ve babanın benlik durumlarının zihinde inşa edildiğini; olgunluk yönünde ise gerçeğin objektif bir biçimde değerlendirildiğini belirtmektedir.

- Gustav Jung'un Kişilik Teorisi: Jung'a göre, bireyin davranışları geçmişinden etkilenir, ancak geleceğe dönük olarak yapılır. Böylece birey gelecekte olmak istediği biçimde hareket etmektedir. Bu durumda; birey kendi geleceğini tayin edecek kişiliğe sahiptir.

- Alfred Aldler'in Kişilik Teorisi: Adler, diğer teorisyenlerden farklı olarak kişilik kapsamında üstünlük arzusunu ön plana çıkarmıştır. Adler'e göre üstünlük arzusu, kişiliğin temel amacı ve bireyin davranışlarını güçlendiren önemli bir faktördür. Çevreden gelen baskılar, bireyin üstünlüğe ve mükemmelliğe ulaşma arzusu ile uyuşmadığı zaman kişilik çatışması olur.

- Karen Horney'in Kişilik Teorisi: Horney, kişiliği sosyal ilişkilerle ilgili önemli çözümlemelerden yararlanmak suretiyle incelemiştir. Kişiliğin temel öğesi kaygı ve korkudur. Birey, çeşitli kaynaklardan ileri gelen kaygı ve korkularını yenebilmek ve bunları aşabilmek için bir çok faaliyette bulunur. Bu faaliyetler bireyin kişiliğini yansıtan önemli unsurlardır.

- Eysenck'in Kişilik Teorisi: Kişiliği hiyerarşik açıdan açıklayan Eysenck'in Teorisi'nin temeli kişiliği oluşturan faktörlerin sıralanması ve belirli bir hiyerarşi içerisinde oluşmasına dayanır. Kişilik dört düzeyde ele alınmıştır. Birinci düzey uyarılara biyolojik olarak belirli tepkilerin gösterilmesidir. İkinci düzey, bireyin

bulunduğu ortamlardan elde ettiği, alışkanlıklara dayalı özelliklerdir. Üçüncü düzey, eğilimler düzeyidir ve belirli eğilimleri kazanma aşamasıdır. Dördüncü düzey tip aşamasıdır. Bu aşamada belirgin tipler ortaya çıkar. Kişiliği etkileyen faktör, bu dört aşamadaki özelliklerin bireylerde kümelenme biçimidir.

Kişilik teorilerinin ortak noktası, kişiliğin gözlenebilen özelliklerinin nedenlerinin yerine nasıl olduklarına bakmalarıdır. Başka bir ifadeyle insan davranışlarının nedenlerini araştırmayıp, onları nitelik, huy, tutum, tip gibi kavramlarla anlatmaktadır. Tip kavramı, belirli bir kişilik özelliği veya özel kişilik modeli anlamında kullanılmaktadır. Davranışsal açıdan tipten söz edildiğinde, özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplanmış davranışlar ve sosyal olgular topluluğu ifade edilmektedir(Kurt,2003:50).

Kişiye tipolojik açıdan yaklaşan çok fazla araştırma olmasına rağmen pek azı kabul görmüş ve kullanılmıştır. Yönetim alanında en yaygın kullanılan Gusav Jung ‘un Kişilik Teorisidir(Kurt,2003:50).

Birincisi, bireyin geçmişteki deneyimi ile gelecekte ilgili beklentileri, davranışlarını ve kişilik yapısını etkilemektedir; ikincisi bireyler sürekli ve yaratıcı bir gelişme içindedirler; üçüncüsü ise, bireyin kişilik yapısı girdi ve çıktıların sürekli olarak oluştuğu açık bir sistemdir(Kurt,2003:51).

Jung’un kişilik tipleri teorisine göre, bireylerin bilişsel tarzlarını etkileyen üç temel boyut vardır. Bunlar, bireyin hayata bakış açısı, dünyayı kavrama şekli ve dünya hakkında sonuçlara ulaşması olarak şekillendirilmektedir. İlk boyutun ifadesi, içedönüklülük-dışadönüklülük, ikinci boyutun ifadesi duyumsayanlar-sezgiseller, üçüncü boyutun ifadesini ise düşünenler-hissedenlerdir (Kurt,2003:52).

Myers ve Briggs bu sınıflamaya dördüncü bir boyut ekleyerek, yaşama karşı tutumları da belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu tutum, duyumsama veya

sezgiselliği içeren algılama işlevimizi mi yoksa düşünme veya hissetmeyi içeren yargılama işlevimizi mi kullandığımızla ilişkilidir(Kurt,2003:59).

Jung'un kişilik tipolojilerine göre sorun çözme ve karar verme sürecinde ortaya çıkan bakış açıları tablo da listelenmiştir. Kişilik yapılarına göre, karar vericinin kararına etki eden tercihler şu şekildedir(Kurt,2003:63).

- İçe dönük kişiler karar vermeden önce düşünürler ve dışa dönüklere nazaran eyleme daha yavaş geçerler. Kendi düşünce ve algıları üzerinde yoğunlaşırlar.
- Dışa dönük kişiler kolay karar verip eyleme geçer, sorunlarla anında uğraşırlar. Kararın uygulanabilirliği hakkında çevrelerinden bilgi almaya çalışırlar.
- Duyumsayan kişilik yapısına sahip olanlar; geçmişin önemli olduğunu ve kararı geçmiş deneyimlere dayatılması gerektiğini düşünürler. Geçeklere ayrıntılara ve olaylara dikkat edip, karar verirken daha önce uygulanmış ve başarılı olmuş yöntemleri tercih ederler.
- Sezisel kişilik yapısına sahip olanlar; geleceğin önemli olduğuna ve kararı gelecekteki olasılıklara dayandırmak gerektiğine inanırlar. Gelecekte olabilecek olayların olasılıklarına odaklanıp nadir ve yaratıcı çözümler peşinde koşarlar.
- Hisseden kişilik yapısına sahip olanlar; kararlarında prensiplerden daha çok değerlere, kararın başkaları tarafından kabul edilebilirliğine önem verirler. Kararlarında subjektiftirler; kararların değerleri nasıl etkileyeceği önemlidir.
- Düşünen kişilik yapısına sahip olanlar; kararlarında rasyonellik ve doğruluğa önem verirler. Onlar için karardan etkilenenler çok da önemli değildir. Olaylar, maddeler ve sorunlarla çözüme ulaşmaya hedeflerler.
- Yargısal kişilik yapısına sahip olanlar; kararları kolay verirler ve değiştirmeden uygularlar. Karar verdikten sonra rahatlarlar. Tekrar kararla ilgili konulara dönmekten hoşlanmazlar. İçinde bulundukları yapı ve örgütü tercih ederler, kararlarında bu etkilidir.

- Algısal kişilik yapısına sahip olanlar; kararı son ana bırakırlar. Genellikle daha fazla bilgi toplayana dek kararlarını ertelerler. Esnekliği ve uygulanabilirliği tercih ederler.

MBTI Boyutu	Yönelme Oryantasyon	Değerlendirme Yaparken Kullanılan Değerler	Teknikler	Güçlü Taraflar
Dışa Dönük	Olayların ve insanların dış dünyası	Problemi grup içinde konuşlanabilir gerçek dünya ile ilgilenir	Beyin fırtınası sesli düşünme sonuç psikodraması	Dışarıda olan gerçekleri görme başkalarını dinleme
İçe Dönük	Fikirlerin iç dünyası	İç mantık, fikirlerin değerini problem üzerine yansıtmaya çalışır.	Şahsi beyin fırtınası kuluçkaya yatma	Kendi içinde tutarlılık
Duyumsama	Geçmiş ve şimdiki zamandan alınan gerçekler ve detaylar	Kişisel deneyimler, çözümlerin pratik olması, standartlara uyma	Kişisel değerlerin, fikirleri, gerçeklerin paylaşılması aşırı yükleme tüme varım rasgele kelimeler tekniği	Detaylara girme neler yanlış gidebilir
Sezgi	Konseptler ve prensipler Gerçek için olasılıklar	Gerçeklerin detayların anlamı çözümlerin mevcut durumu hepsini dikkate alması orijinallik aramak	Tasniflime, tümdengelim varsayım üretme tasfir etme/tasavvur etme sentezleme	Bağlantıları görebilme kompleks çözümler geliştirme ana safhalar geliştirebilme
Düşünme	Objektiflik Mantık ve sebep	Çözümler gerçekler, modeller ve/veya prensiplere dayanır	Tasniflime analiz ağ analizi görev analizi	Etkinliği ve yeterliliği değerlendirebilme içsel ve dışsal tutarlılığa dikkat etme
Hissetme	Sübjektiflik Değerle ve etkile	Sonuçların insanlar üzerinde etkisi dikkate alınır	Kişisel değerlerin paylaşımı başkalarının değerlerinin paylaşımı değerlerin aydınlatılması	İnsanlar üzerinde ki etkisi değerlendirilir değerlere göre değerlendirme yapabilme
Yargı	Yapılandırma ve Sonuçlandırma	Çözümler basamak basamak takip edilebilecek şekilde uygulanabilir	Değerlendirme PMI tekniği geriye doğru planlama tek bir çözüm seçme	Muhtemel hataların tanımlanması çözüm icrası sırasında basamakları takip edebilme etkinliği ve yeterliliği değerlendirebilme
Algı	Bilgi toplama İşleme tabi tutulan çözümler	Çözümler esnek kolay adapte edebilir çözümde yeterince bilgi vardır bir çok alternatif değerlendirilmiştir.	Beyin fırtınası rasgele kelimeler tekniği kışkırtma başka birisinin bakış açısını alma	Kompleks çözümler geliştirme esnek

Tablo 2.1 : Problem Çözme/Karar Verme Sürecindeki Değişik Kişilik Bakış Açıları (Kurt,2003:68)

2.1.2. Değerler

Karar verme sürecinde karar alıcının kişisel değerleri ve örgütsel değerler önemli derecede etkilidir. Araştırmalar yönetimsel nesnelerle ilgili seçenekler elde etmede, bilgiyi kalıplara sokmada karar alıcının kişisel değerlerini yansıttığını belirtmektedir. Değerler, seçenekleri belirlemede karar vericinin etkilendiği normatif standartlardır. Aslında değerler bireyin karar verme durumuyla karşılaştığında kullandığı bir yardım sistemidir (Harrison,1987:207).

Değerler, doğru hareketi sağlayan düzen olarak tanımlanmaktadır. Değer, genellikle toplulukların ve topluluk içinde yaşayan insanların nasıl davrandığı, duyduğu ve düşündüğü ile ilgilidir. Kişilerin, grupların ve toplumların birbirlerinden ayrılmasını sağlayan hisler ve fikirlerin toplanmasından meydana gelmektedir (Oruç,2004:49).

Uzkesici(2002)'ye göre değerler; önemli olduğu kabul edilmiş inançlar veya somut nesneler için belirli eğilimler ve isteklerdir.

Değerler, hayatın ve davranışların vazgeçilmez birer parçasıdır. Ama çoğu zaman bireyler bunun farkında değildir yada en azından bunu net ve açık bir şekilde düşünememektedir.Aynı zamanda diğer faktörlerle birlikte değerler, karar vericilerin tercihlerini belirlemektedirler. Bazıları bir şeyleri seçerken diğerleri başka bir seçim yapmaktadır ve herkes kendi yaptığı seçimin rasyonel olduğunu düşünmektedir(Tagiuri,1965:123).

Çok az yönetici değerlerinin açık, net ve kolay anlaşılabilir olması için çaba sarf etmektedir. Bir çok üst düzey yönetici kişisel değerleriyle ve bu değerlerin şirketin stratejik seçimlerine olan etkisiyle ilgili açık bir düşünce sistemine sahip değildir. Bu önemli etken göz ardı edilmiş olmaktadır(Kast, Rozensweig.1985:476).

Değerin oluşumu; kültür, din, inanç, tutum, bireylerin sahip olduğu vicdan gibi bir çok unsurdan etkilenmektedir(ORUÇ,2004:49). Değerler, neyin doğru, iyi

ve adil olduğunu tanımlamak için kullanılan ilkelerdir. Değerler çok küçük yaşta elde edilir ve bireyin düşüncelerinin temelini teşkil eder.

"Değerlendirmek" sözcüğü ele alındığında, belirli bir standart ile karşılaştırılır. Değerlendirilen şeyin o standarda uygun olup olmadığı, standardın kapsamına girip girmediği belirlenir. Değerlendirmek demek, bir düşünce yada davranışın değerini, belirli standarda kıyaslamak demektir. Dürüstlük, doğruluk, merhamet, cesaret, onur, sorumluluk, yurtseverlilik, saygı ve adil olmak tipik değerler arasında sayılmaktadır(Navran,2005).

Değerler, yöneticilerin seçim yapma durumunda yol göstericisidir ve karar verme sürecinin her aşamasında etkilidir. Değer yargıları, bireyin çocukluğundan itibaren oluşurlar ve düşüncelerinin temelini oluştururlar. Kişilerin, büyük ölçüde kültür tarafından belirlenen değerler sistemi ve değer yargıları, kararlarını etkileyecektir. Karar verme çerçevesinde değerler; bir bireyin karar verilmesi gereken bir durumda kullandığı rehber olarak düşünülebilir(Kurt,2003:44).

Bazı yöneticiler seçtikleri ortak stratejinin tamamen objektif olduğunu düşünmektedirler. Yaptıkları analiz ve verdikleri kararlarda, göz önünde bulundurdukları faktörlere kendi kişisel değerlerini de eklediklerinde bu düşüncelerinin haklı olduğu söylenebilmektedir. Organizasyonların üst yönetimlerinin yaptıkları gözlemler sistematik çalışmalar sonucu ortaya çıkan ortak düşünce, ortak stratejinin seçiminde kişisel değerlerin önemli birer belirleyici faktör olduğudur. Değerler, kişilik farklı seçim alternatifleriyle karşılaştığı zaman onu yönlendiren sistemdir(Tagiuri,1965:123). Değer sistemi, bireyin davranışlarının doğasını şekillendirip, kararını etkileyen kalıcı algı iskeletidir(Harrison,1987:207).

England (2001:38), karar vericilerin değerleri ve karar alma davranışları arasındaki ilişkinin şeklini çizmek için bir iskelet geliştirmiştir. Karar vericileri; değerler bağlamında pragmatik, etiksel ve etkisel boyutlara bölen çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

1. Karar vericilerin kişisel değer sistemleri karar alma davranışlarını etkilemektedir. Pragmatik boyuttakiler başarı odaklı, estetik boyuttakiler doğruluk odaklı, etiksel (duygusal) boyuttakiler memnuniyet (haz) odaklı değerlendirme iskeleti oluşturmaktadırlar.
2. Karar vericilerin kişisel değer sistemleri onların başarı algılamalarına yön verir.
3. Farklı türdeki örgütlerin karar vericilerinin değerlerinde farklılıklar mevcuttur. Örneğin sendika liderleri etiksel odaklanmaya sahipken kar amaçlı örgüt yöneticileri pragmatik odaklıdırlar.
4. Değerler arasındaki farklılıklarda kültürel, sosyal ve teknolojik faktörlerin etkisi bulunmaktadır.
5. Karar vericilerin değer sistemleri; çevresel ve sosyal değişimleri yoğun olduğu dönemlerde bile hızlı olarak değişmezler.

Değerler ile kişilik arasında çok güçlü bir bağlantı vardır. Değerler kişiliğin bir parçasıdır. Değerler, kişilik farklı seçim alternatifleriyle karşılaştığı zaman onu yönlendiren sistemlerdir(Tagiuri,2000:125). Benzer sorunlarla karşılaşıldığı zaman ister birey ister grup olsun sonuçlardaki farklılığın tek sebebi sadece değerler olamaz. Bazı değişimler bilgi kaynaklı bazıları ise zihinsel beceri kaynaklı olabilmektedir. Bazen bilgi ve becerideki değişiklik değerlerin değişimine neden olmaktadır.

Değer konularını; alternatif stratejilerin seçimlerinde faydalı bir şekilde değerlendirebilmek için, birey ve grupların değer sistemlerini birbirinden ayırt edecek, sınıflandıracak ve mukayese edecek bir düzene ihtiyaç vardır. İnsanların, kültürlerin, mesleklerin ve jenerasyonların değerleri, değerlerinin sınıflandırılması ve değerleri arasındaki farklılıklarla ilgili birçok yorum yapılmıştır. Alman Filozof Eduard Spranger'ın erkeklerin çeşitlerinin ayrıştırılması amacıyla yaptığı, değerlerin sınıflandırılması çalışması bir hayli faydalı gözükmektedir. Spranger'a göre değer yönlerini altı kategoride sınıflandırmak faydalı olmuştur(Tagiuri,2000:125). Yöneticilerin teorik,

ekonomik, estetik, politik, dini ve sosyal yönelimler olarak kavramsallaştırılan altı kategoride sınıflandırılmaları mümkün olmuştur.

1. Bilgisinin sistematik yaptırımıyla **"Teorik Adam"** öncelikli olarak gerçeğin keşfiyle ilgilenmektedir. Bu hedefe ulaşmaya çalışırken tipik olarak anlamaya yönelik bir yaklaşım sergilemektedir. Nesnelerin güzellik veya faydasını göz ardı ederek sadece gözlemlemek ve sorgulamak için benzerlikleri ve farklılıkları değerlendirmiştir. İlgilendikleri deneysel, kritik ve rasyoneldir. O bir entelektüeldir. Bilim adamları ve filozoflar çoğunlukla bu türdendir(Tagiuri,2000:126).

2. "**Ekonomik Adam**" ilk olarak neyin yararlı olduğuna odaklanmaktadır. O; üretim, pazarlama ve malların tüketimi gibi iş dünyasının pratik meseleleri ile ilgilidir ve tam anlamıyla pratiktir(Tagiuri,2000:126). Bu tarzdaki bir insan girişimcidir, verimlidir ve ortalama bir işadamının kalıbını yansıtır. Ekonomik değerler bazen diğer değerler ile çatışır. Ekonomik insan pratik olmak için eğitim görmek ister fakat uygulanamayan bilgiyi savurganlık olarak görür. Ekonomik değerler televizyon reklamlarındaki sanat hariç ürün ve hizmetlerin tutundurulması ve tanıtılması gibi estetik değerlerle çatışabilir. Ekonomik insan kişilerle ilişki halindeyken politik veya sosyal konulardan çok varlıkla ilgili konuşur (Ferrell ve Fraedrich, 1994:412).

3. "**Estetik Adam**", yaratıcı bir artist olmasına gerek olmamasına rağmen en büyük ilgisi hayatın estetik yanlarıdır. Şekil ve uyuma önem vermektedir. Deneyimi; incelik, simetri veya uyum olarak algılamaktadır. Bu yönelime sahip yöneticiler kişilik, ahenk, gösteriş ve iktidara fazlaca önem verirler(Tagiuri,2000:126). Estetik insan en yüksek hazzı uyum ve güzellikten alır. Her bir tecrübenin değerini ölçerken bakış açısını zarafet, simetri ve zindeliğe çevirir. Estetik insan hayatı, her izlenimden ayrı ayrı keyif alınan bir olaylar topluluğu olarak görür. Estetik birisi yaratıcı bir sanatçı olmayabilir; estetik insan hayatın sanatsal bölümlerine ilgi

gösterir. Estetik insan, teorik insanın aksine genellikle gerçeği güzellikle aynı düşünür ve bir şeyi çekici kılmanın onu gerçek kılmaktan daha önemli olduğuna inanır. Estetik insan, ekonomik alandaki imalat, tanıtma ve ticaret süreçlerini önemli estetik değerlerin yok edilmesi olarak görür. Sosyal ilişkilerde ise insanlarla ilgilenir fakat ille de varlıklarıyla ilgilenmez. Bu insanlar bireycilik, kendine yeterlilik ve kişisel ilişkilerde idealizmi benimser(Ferrell ve Fraedrich, 1994:413).

4. "**Politik Adam**" karakteristik bir özellik olarak güce odaklanmıştır. Sadece politikadaki güç değil, içinde bulunduğu tüm ortamlardaki güç. Birçok lider güç odaklıdır. Tüm yaşamda rekabet büyük rol oynar ve birçok yazara göre güç en büyük motivasyon aracıdır. Bazıları için bu motivasyon kaynağı en üsttedir ve bu onları kişisel güç arayışına, etkisine ve farkındalığına sevk eder. Güçlü ve baskın politik değerlere sahip olan bir yönetici olası strateji alternatiflerinden kendisine ilave güç sağlayacak fırsat alternatifini seçmektedir(Tagiuri,2000:127). Cinsiyetler, gruplar, milletler ve bireyler arasındaki rekabet ve mücadele bütün hayatın önemli bir bölümünü kapladığı için pek çok filozof gücü, insan dürtülerinin en evrenseli ve temeli olarak görmüştür. Fakat belirli insanlarda gücün doğrudan gösterimi en önemli istektir ve onların öncelikli değerleri sosyal etkileme ve otoritenin uygulamasıdır (Ferrell ve Fraedrich, 1994:413).

5. "**Bilgelik**" ın zihinsel yapısı kalıcı olarak en yüksek ve tatmin edici değer deneyiminin yaratılmasına yönlendirilmiştir. O'nun için baskın değer birliktir. Kendisine evrende anlamlı bir şekilde yer bulmak için bir arayıştadır ve mistik odaklıdır(Tagiuri,2000:127). Bu tipteki insan için en yüksek değer manevi barıştır. Dindar kişi örgütlenmiş bir dine üye olabilir veya olmayabilir, eğer kişi kozmosu bir bütün olarak algılar ve bütünlüğü kucaklarsa dini amaçları olan biridir. Dindar olanların en önemli değeri tecrübedir. Dindar olan bazı kişiler bu dünyadaki olaylara, insanlara ve deneyimlere odaklanmıştır bu yüzden deneyimleri hayatın ifadesi ve buna katılımlarındaki manadadır. Her olayda heves ve coşkuyla kutsal bir şeyler bulurlar. Öte yandan bazı dindar insanlar transandantal gizemlere,

kendilerinden daha üstün bir varlıkla birleşmeye ve hayattan kendini çekmeye ilgi göstermiştir. Bu tipler meditasyon ve yoğunlaşmalarda iç huzuru ararlar. Pek çok kişi insanın var olmasının ifadesiyle en büyük tatmini elde eder (Ferrell ve Fraedrich, 1994:413).

6. "**Sosyal Adam**" için gerekli değer insanların sevgisidir. Sosyal adama göre insanlar son noktadır ve onlara karşı bencil olmamaya, kibar ve sempatik olmaya çalışmaktadır.Teorik, ekonomik ve estetik olanları itici bulmaktadır. Politik adamın aksine sosyal adam sevgiyi, insan ilişkilerinin en önemli bileşeni olarak değerlendirmektedir (Tagiuri,2000:123-132). Etiksel ve ahlaksal olarak odaklanmış bir bireyin davranışları kendisinin önemli ve doğru olarak nitelendirdiği kavramlarla belirtilir. Öte yandan etki odaklı bir bireyin davranışları , kendisi için önemli ve memnun edici olan kavramlarla belirtilmektedir(England,1973:84).

Harrison(1987:207), yönetsel değerleri kavramsallaştırırken bireysel ve örgütsel değerlerden bahsetmiş, yönetsel, değerleri azalan bireysel değerlerin örgütsel değerlerle kesişimi olarak tanımlamıştır. Karar verme davranışını etkileyen örgütsel değerler olarak yüksek üretkenlik, kar maksimizasyonu ve örgütsel büyüme önem kazanırken kişisel değerler olarak maddi kazanç, prestij, terfi, güç ve güvenlik ön plana çıkmaktadır. Karar vericiler örgütsel ve bireysel değerleri uyumlaştırdığı sürece etkili bir karara ulaşabilirler. Başarılı firmaların yapıları incelendiğinde, firmaların dışarıya yansıttıkları değerlerin ve etiğin aslında organizasyonel yapının sonucu olduğu ortaya çıkmıştır (Verschoor,2005).

Örgüt içinde değerleri ele alırken, gerek kişisel, gerek örgütsel bazda değer yargılarında farklılaşmalar olduğu ve bunların örgüt içinde çatışma yaratabilecekleri unutulmamalıdır. Bu değer farklılıkları uyumlaştırılamazsa işletme içinde değer ve çıkar çatışmalarından kaynaklanan etik sorunlar olması kaçınılmazdır. Bu nedenle örgüt içinde etiksel değerlerin uyumlaştırılması gerekmektedir. Karar vericilerin ve diğer örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren ve iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımının kişiye görelikten çok, evrensel kabul

gören ölçülere göre belirlenmesinde çok önemli bir işlev gören etik değerler dördüncü bölümde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

2.1.3. Algı

Karar alıcının algılaması; karar sorununu, karar çevresini ve karar alma sürecinde izlenen yolu, dolayısıyla karara olan yaklaşımı etkiler. Bu sebeple algı; bireyin çevreyi kavrama yeteneğinde seçici bir süreç, bireyin bilinci ile sınırlı yükselen bir uyarıcı, bilinçaltı farkındalığı olarak tanımlanabilir.

Algılama, davranışı etkileyen çeşitli yönlere sahip bilişsel bir süreçtir. Bir uyarının belirli bir davranışı ortaya çıkarabilmesi önce algılaması lazımdır. Yönetimde ve psikolojide oldukça önemli olan algı kavramını, kişilerin çevreleriyle ilgili bilgiyi(uyarıyı) duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Algı ve duygu organlarınıza gelen verilerin organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir(Koçel,2003:32).

Algılama süreci kişilerin sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, ihtiyaçları, içinde yetiştikleri kültürel ortam, bilgileri, hisleri, geçmişteki tecrübeleri, ve hatta biyolojik ve fiziksel özellikleri gibi bir çok etmen tarafından etkilenmektedir. Dolayısı ile aynı uyarı, farklı kişiler tarafından değişik şekilde algılanmaktadır. Algı ile duyu birbirinden farklı olup; algılamada beyin, kişinin içinde bulunduğu beklentilerini, geçmiş yaşamını diğer duygu organlarından gelen başka duyuları toplumsal ve kültürel etkileri hesaba katarak uyanlara bir anlam verir(Dinçer, Fidan,1996:296).

Algılamayı etkileyen faktörleri Koçel(2003:533), dışsal ve içsel faktörler olarak sınıflamıştır. Dışsal faktörler olarak belirttiği faktörler şunlardır:

- Uyarıcılar arasındaki nispi farklılıklar

- Uyarıcının yoğunluğu
- Uyarıcının hareketliliği
- Tekrarlama
- Bulunan ortama göre cismin / uyarıcının farklı olması(kontrast etkisi)
- Yenilik ve benzerlik
- Statü ve genel görüş

İçsel faktörler olarak ta şu faktörleri belirtmiştir;

- Algılayanın kişiliği(içe/dışa dönük, diğer kişilik özellikleri)
- İhtiyaçlar ve diğer motivasyon
- Amaçlar

Dinçer ve Fidan (1996:298); algılamayı etkileyen faktörlerin algılayan kişide, algılanan nesneleri, hedeften veya ortamdan kaynaklanabileceğini belirterek, bir nesnenin veya olayın algılanmasına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır.

- Uyarım faktörleri; bunlar algılanan objelerin büyüklüğü, rengi, maddi durumu gibi fiziksel nitelikleri içerir. Olayın görüldüğü zaman, yer, ışık v.b. gibi.
- Bireyin aynı durumlarda elde ettiği tecrübeler.
- Bireyin o anki ihtiyaçları
- Bireyin duyguları, o andaki hisleri
- Bireyin kişilik özellikleri

Karar vericinin; bilgi edinme, işleme hareketleri ve bunlarla birlikte algılamadaki farklılıkları karar verme sürecini doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Karar süreçleri her zaman çevreden bilgi alınmasına ve bu bilgilerin işlenmesine dayanmaktadır. Kişilerin bilgi edinme ve işleme kapasiteleri fizyolojik, biyolojik ve psikolojik açıdan sınırlıdır. Bu sınırlılıkların bir ayağını algılama oluşturmaktadır(Kurt,2003:45).

Algı, bir filtre gibi uyarımlardan bazılarını elemekte ve sadece geri kalanları işlemektedir. Bu nedenle algılama sürecide insanın bilgi işleme kapasitesini bir bakıma daraltmaktadır. Algının bu özelliği "algının seçiciliği" olarak bilinmektedir. Algı duyu organlarından bilgileri geçmiş deneyimlere ve öğrenmelere dayanan esaslara göre ayıklayarak, gruplayarak ve yorumlayarak gerçeklerin algılayan kişiye özgü bir biçimi ve renk almasına yol açmaktadır(Kurt,2003:46).

Algıları biçimlendiren etkiler; bireysel özellikler, kişilik, deneyimler düşünceler, tutumlar.roller, değerler, ihtiyaçlar ve beklentilerdir. Bireylerim motivasyonu, algılamada önemli bir etkendir. Bireylerin en azından minimum düzeyde karşılaşmak mecburiyetinde oldukları ihtiyaçları doyumsuz kalarak zorlayıcı bir hal alınca, algılar ve gerçeklerden uzaklaşarak bozulabilir(Kurt,2003:46).

Dearborn ve Simon yaptıkları bir araştırmada yöneticilerin örgütsel olayları kendi fonksiyonel alanları açısından değerlendirdiklerini bulmuşlardır. Farklı fonksiyonel alanlardan gelen 23 yöneticiye, bir örgütün karşılaştığı çeşitli sorunları içeren bir olayı yazılı olarak vermişler ve yöneticilerden bu olayda örgütün en önemli sorunun ne olduğunu belirlemelerini istemiştir. Sonuçta yöneticilerin kendi faaliyet alanları ile ilgili sorunları en önemli buldukları görülmüştür(Kurt,2003:46).

2.1.4. Karar Vericinin Riske Karşı Tutumu

Tüm kararlar görsel olarak belirli derecelerde risk taşırlar. Karar vericilerin riski nasıl algıladıkları ve karar verirken riski ne ölçüde değerlendirdikleri karar verme davranışlarını etkilemektedir.

Başarısızlığa uğramamış yöneticiler, stratejileri daha yüksek getiriye yol açmasa da daha büyük riskleri alma istekliliğe duyarlar. Daha önce başarısızlığı tatmış yöneticiler ise düşük ve orta derecedeki riskleri ele alan stratejileri yeğleme eğilimindedirler(Harrison,1987).

Bazı karar vericiler yüksek getiri elde etmek için büyük kayıpları göze alarak riskli alternatifleri tercih ederler. Bu tür karar vericiler riski seven kişilerdir. Bazı karar vericiler ise gerçekleşme olasılığı ne olursa olsun büyük kayıpları göze almayıp az getiri ile yetinirler. Getirisi ve riski daha düşük olan alternatifleri tercih ederler. Bu tür karar vericiler ise riskten kaçan kişilerdir (Kıvrak,2001:21).

Belirli olmayan bir karar ortamında bir sonucun gerçekleşmeme olasılığı "risk" olarak ifade edilmektedir. Bireyleri ve grupları belirsizliği kabullenme ve riske girme açısından inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. 1961 yılında James Stoner yüksek lisans tezinde yaptığı araştırmada kişilerin grup halinde iken tek başına verdikleri kararlara göre daha fazla riske girdiklerini tespit etmiştir. Literatürde buna "riske kayma eğilimi" denilmektedir. Wallach ve arkadaşları, riske kayma eğiliminin grup etkileşiminin ve görüş birliğine varma çabalarının bir sonucu olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Eugene Bernstein'a göre grup kararlarının sorumluluğu üyelere dağılmaktadır; her üye kararın başarısız olması halinde bu sonucun yüküne ve utancına kendi payı ölçüsünde katlanmak zorunda olduğuna inanır(Kurt,2003:44-45).

Donnelly, Gibson, Ivancevich(1995:120), yöneticileri risk karşı tutumlarına göre şu şekilde sınıflandırmışlardır:

1. Kötümser yöneticiler, tüm alternatiflerin olası en kötü sonuçlarını değerlendirip bunlar arasından en iyisini seçerler. Bir yayıncı, eğer bu gruptaysa basılacak kitap sayısını en küçük olasılıkta tutacaktır.
2. Hatayı minimize çabası içindeki karar vericiler, tüm alternatifler için en iyi ve en kötü arasında yanılma payını en aza indirme çabasıyla seçim yaparlar. Bu gruptaki yayıncı, kötümser ve iyimser karar vericilerin arasında basılacak kitap sayısını belirleyecektir.
3. İyimser karar vericiler, her zaman çıktıyı en çoklayacak alternatifi seçerler. Yayıncı bu durumda en yüksek satış beklentisini ifade eden sayıda kitap basacaktır.
4. Eş olasılık tekniğini kullanan karar vericiler, tüm alternatifleri eşit olasılık vererek alternatifler arasında beklenen değeri en yüksek olanı seçeceklerdir.

Yöneticilerin riske girme eğilimlerine göre hedefleri belirlemeleri, seçenekleri değerlendirmeleri ve seçimleri farklılaşmaktadır. Riske girmeye çekinenler risk taşımayan, belirsizliğin bulunmadığı, kesin sonuç olasılığının yüksek olduğu seçeneklere yönelirler. Riske girme eğilimi bulunan yöneticilerin riske girme eğilimi az olan yöneticilere göre daha etkili kararlar verdiklerini söylemek ise güçtür(Erdem,2002).

2.1.5 Grup Olarak Karar Verme-Karara Katılma

Son yıllarda, kararların verilmesinde bireylerin kendi başlarına davranmalarından ziyade karar vermenin grup içerisinde yapılması için göze çarpan bir eğilim vardır. Bu eğilim özellikle yüksek derecede karmaşıklık ve belirsizlik durumlarıyla nitelenen ve bu sebeple önemli bir yönetsel yargı derecesi gerektiren stratejik karar durumunda daha belirgindir (Harrison,1987:345).

Karar verme sürecinin bir diğer kullanım özelliği de bunun bireysel veya grup olarak kullanımıdır. Örgütlerde birçok kişinin birlikte karar verdikleri durumlar grup kararları adını alır.

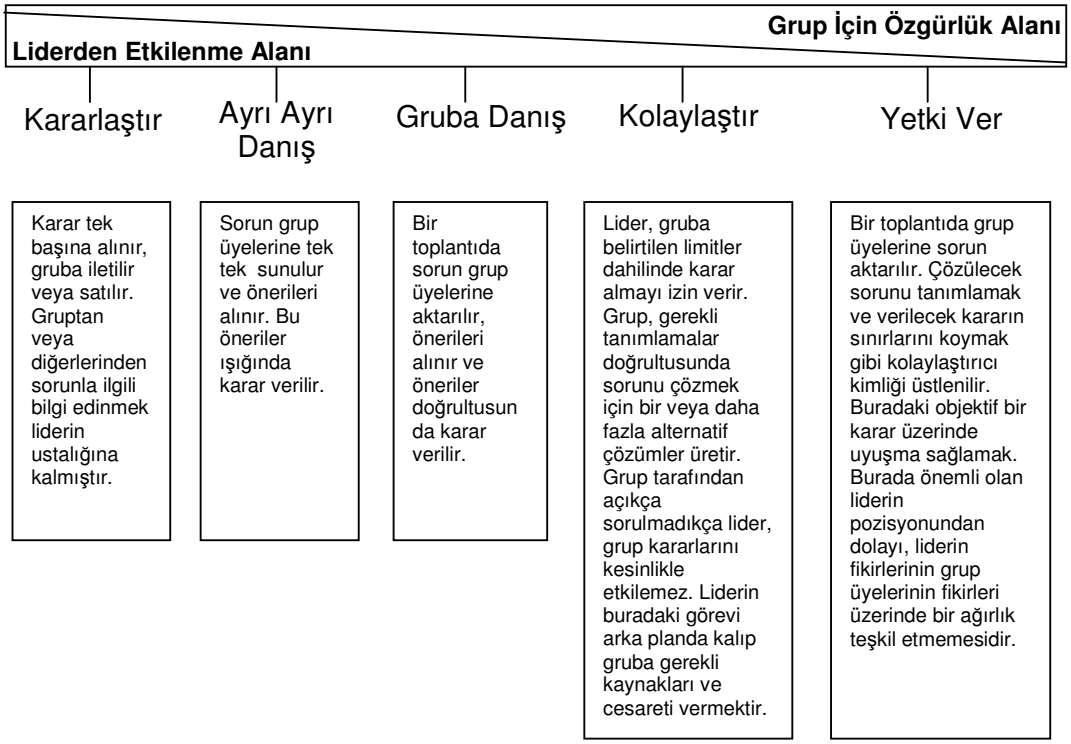
Uygarlığın geleceğini ve insanlık yarışını etkileyen kararlar, gün geçtikçe artarak grup bazında verilmektedir. Bu grupların nasıl karar verdiklerinin anlaşılmasında, bireylerin nasıl karar verdikleri ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı faydası vardır. Grup davranışları, birey karakteristiğinin bir uzantısı değildir. Bireyler grup oluşturduklarında, kendi dinamik ve karmaşıklığı ile yeni bir varlık oluşmaktadır. Oluşturulan bu grupların verecekleri kararlar, grubu oluşturan bireyler tarafından dahi tahmin edilememektedir (Harrison,1987:11).

Karar verme süreci grupta da bireyde olduğu gibi belli aşamalarda ele alınır. Ancak grubun davranışları bireyin davranışlarından başka faktörlerden de etkilenmektedir. Düşünmek ve karar vermek üzere oluşturulan grupların farklı yaklaşımlarla oluşturulması ve çalıştırılması gerekir(Forbes,1999).

Yöneticiler ve karar vericiler; genelde bir grubun parçasıdırlar. İş dünyasında önemli kararlar nadiren tamamıyla bireysel olarak alınmaktadır. Etkili karar alma; yöneticilerin sorunları çözerken doğru insanları doğru yerde kullanıp kullanmamasıyla ilgilidir. Grup kararlarıyla ilgili olarak, Victor Vroom ve Arthur Jogo çalışanların karara katılımıyla ilgili bir model ortaya koymuşlardır (Daft,2003:288).

Bu modelin üç temel bileşeni vardır. Lider katılım şekli, karar durumunu analiz eden sorular ve karar kuralları dizisi.

Model; otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru gelişen, alt kademenin kararlara katılım derecesini belirten beş düzeyden oluşmuştur. Şekil 3.de mevcut kademeler ve karar tarzları gösterilmiştir.



Şekil 2.2 : Beş Lider Katılım Stili(Vroom,2000:84).

Vroom ve Jogo'ya göre; karar verici tabloda belirtilen karar verme tarzlarından hangisini kullanacağını aşağıda belirtilen yedi teşhis edici soruyu cevaplandırarak seçer (Daft,2003:289).

1. Karar Anlamı: Bu kararın organizasyon veya proje için anlamı ne? Eğer kararın niteliği projenin veya organizasyon başarısı için önemli ise, lider aktif olarak yer almak zorundadır.
2. Bağlılığın Önemi: Alt çalışanların kararı uygulamaya bağlılığının önemi ne? Eğer uygulama karara yüksek derecede bağlılık gerektiriyorsa, lider karar süresinde alt çalışanlara yer vermelidir.
3. Lider Uzmanlığı: Sorunla ilgili olarak liderin uzmanlığının seviyesi ne durumda? Eğer liderin çok yüksek miktarda bilgisi ve uzmanlığı yoksa, lider, elde etmek için alt çalışanlara yer vermelidir.

4. Bağlılığın Olasılığı: Eğer lider kararı yalnız vermişse alt çalışanların karara bağlılığı hangi düzeyde olmalıdır? Eğer alt çalışanlar liderin kararının arkasından giderlerse, karar alma sürecinde yer almaları önemli olmayacaktır.
5. Hedefler için Grup Desteği: Bu kararda takım veya organizasyonun tehlikedeki nesneleri için alt çalışanlarının desteğinin seviyesi ne? Eğer organizasyonun hedefleri için alt çalışanların desteği az ise, lider grubun yalnız olarak karar almasına izin vermelidir.
6. Grup Uzmanlığı: sorunla ilgili olarak grup üyelerinin bilgi ve uzmanlığı hangi seviyede? Eğer alt çalışanların konu ile ilgili uzmanlığı çok ise karar için daha çok sorumluluk dağıtılabilir.
7. Takım Yeteneği: Hangi yetenek veya bağlar, grup üyelerini sorunu çözmek için takım olarak beraber çalıştırır? Eğer alt çalışanların yüksek yetenek ve arzuları varsa karar alma için daha çok sorumluluk dağıtılabilir.

Örgütlerde; grupların karar verme sürecine ve kararın etkinliğine sağladığı avantajlar şu şekilde değerlendirilebilir(Certo,2003:158).

1. Kişisel kararlara göre daha objektiftir.
2. Toplam bilgi daha fazladır.
3. Çok sayıda alternatif üretirler.
4. Kişiler birbirlerini etkileyerek, çağrışımlarla yaratıcılık gelişir.
5. Grup üyeleri kararı daha çabuk benimser ve sahiplenirler.
6. Karara direnç azalır.
7. Yönetime katılma duygusu motivasyonu arttırır.

Örgütsel kararlarda, bireysel yöneticilerden ziyade grupların yer almasının getirdiği birçok dezavantaj da bulunmaktadır. Rue & Byers (2003:78), bu dezavantajları şu şekilde sıralamışlardır:

1. Bir birey grubu kontrol edebilir.
2. Sosyal baskı grup üyelerini engelleyebilir.
3. Rekabet olduğundan kazanma duygusu kararın önüne geçebilir.
4. Zaman alıcıdır ve daha masraflıdır.
5. Hatalı bir kararın alınması durumunda sorumlu belirlenemez.

İmrek(2003:132)'e göre ise grup kararlarının bireysel kararlara kıyasla şu dezavantajları vardır:

1. Karar birliği sağlamak zordur.
2. Kararın revizyonu zor hatta imkansızdır.
3. Hizipleşme tehlikesi daima vardır.

Örgütsel karmaşa hesaba katıldığında grup kararı vermek yöneticiler için ürkütücü bir atılımdır. Son yıllarda ortaya çıkan beyin fırtınası, nominal grup tekniği ve delphi tekniği gibi süreçler bu atılımı karşılamada örgütlere yardımcı olmaktadır(Certo,2003:159). Bu tekniklerin hepsinde de grup kararlarının kalitesini, grup kararlarının muhtemel olumsuzluklarını kaldırarak kararın etkinliğini arttırmak hedeflenmektedir.

Bazı örgütlerde ve durumlarda kararların üst kademe tarafından verildiği bir kullanım tarzı etkin olurken bazı durumlarda da karar verme sürecinin değişik safhalarını değişen ölçülerde alt kademelere devredildiği durumlar etkili olmaktadır. Ancak uygulanılan araştırma sonuçları, karar verme sürecinin safhaları ne kadar alt kademelere kaydırılırsa uzun vadede örgütün o kadar yarar elde edeceğini göstermektedir(Koçel,2003:110).

2.2. Kararın Önemi

Tüm yönetimsel kararlar örgütler için eşit önemde değildir. Bazı kararlar örgütün büyük çoğunluğunu etkiler, yürütülmesi için büyük miktarda kaynak gerektirir, yada örgütte uzun dönemli bir etki yaratırlar. Bu tür önemli kararların sadece yönetim sistemi üzerinde değil aynı zamanda karar vericinin kariyerinde de büyük etkisi olabilir(Certo,2003:107). Kararın ne olduğundan bağımsız olarak bir kararı önemli yapan, kararın sahip olduğu etkidir. Drucker'a göre karar verme yöneticilerin görevlerinden birisidir ancak zamanlarının çok az bir kısmını almaktadır. Fakat önemli kararları vermek üst kademe yöneticilerinin görevidir. Örgütün tamamına pozitif etkileri olan örgüt performansını şekillendiren kararlar önemli olarak nitelendirilebilirler(Harrison,1987:4).

Üst yönetimce alınan kararlar örgütün uzun dönemli stratejileri için hayati önem taşımaktadırlar. Dolayısıyla üst yönetimin karar verme süreci de gerek kullanılacak kaynakların niceliği gerek kararın maliyeti gerek karara ulaşmak için kullanılacak zaman açısından farklılaşacaktır(Harrison,1987:5).

Can(1991:207), kararları önem derecelerine göre tekdüze ve temel kararlar olarak sınıflandırmıştır. Tekdüze kararlar, yöneticilerin daha önceden belirlenen politika, usul ve kurallar ışığında aldıkları kararlardır. Temel kararlar ise benzersiz sorunlarla karşılaşıldığı zaman alına kararlardır. Yaratıcılık, yargı ve sezginin daha iyi kullanılmasını gerektirirler.

Varoğlu(2000:3/40), kararları önem dereceleri açısından sınıflandırırken kullanılacak bilgi miktarı ile karar verme zamanı arasında yapılacak tercihe bağlı olarak üç tür tutumdan bahsetmiştir. Bunlar; fırsat, sorun ve kriz kararlarıdır.

Fırsat kararları, yöneticinin karar verme konusunda kullanabileceği bilgi düzeyi çok düşük ve belirsizliğin çok üst düzeyde bulunduğu koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu koşullar iyi değerlendirilebilirse yöneticinin koşulları yöneterek ön alma (proaktif) şansı bulunur. sorun kararları kararı rasyonelleştirecek bilgi akışı olduğunda ortaya çıkmaktadır. Zaman yitirildiği için bilgi akışı devam

etmesine rağmen, yöneticinin koşulları düzenleme olanağı kısıtlanmaya başlamıştır. Karar durumu, bu nedenle fırsat olmaktan çıkıp soruna dönüşmeye başlamıştır. Ancak halen yönetici açısından denetlenebilirlik belirli ölçülerde söz konusudur. Karar koşulları tam belirliliğe ulaştığında ancak koşulları denetleme şansı kalmadığında kriz kararları ortaya çıkmaktadır. Artık yöneticinin yapabileceği sadece ortaya çıkan koşullara tepki gösterecek biçimde krizleri çözmeye dönük karar verme davranışıdır(Varoğlu,2000:3/40).

Her ne kadar her durumda karar verme sürecinde aynı aşamalardan geçilse de, kararların önemine bağlı olarak, kullanılan zaman ve tekniklerde farklılıklar olabilecek; yöneticiler önemli sorunlara daha çok zaman ayırıp daha dikkatli olacaklardır(Sucu, 2000).

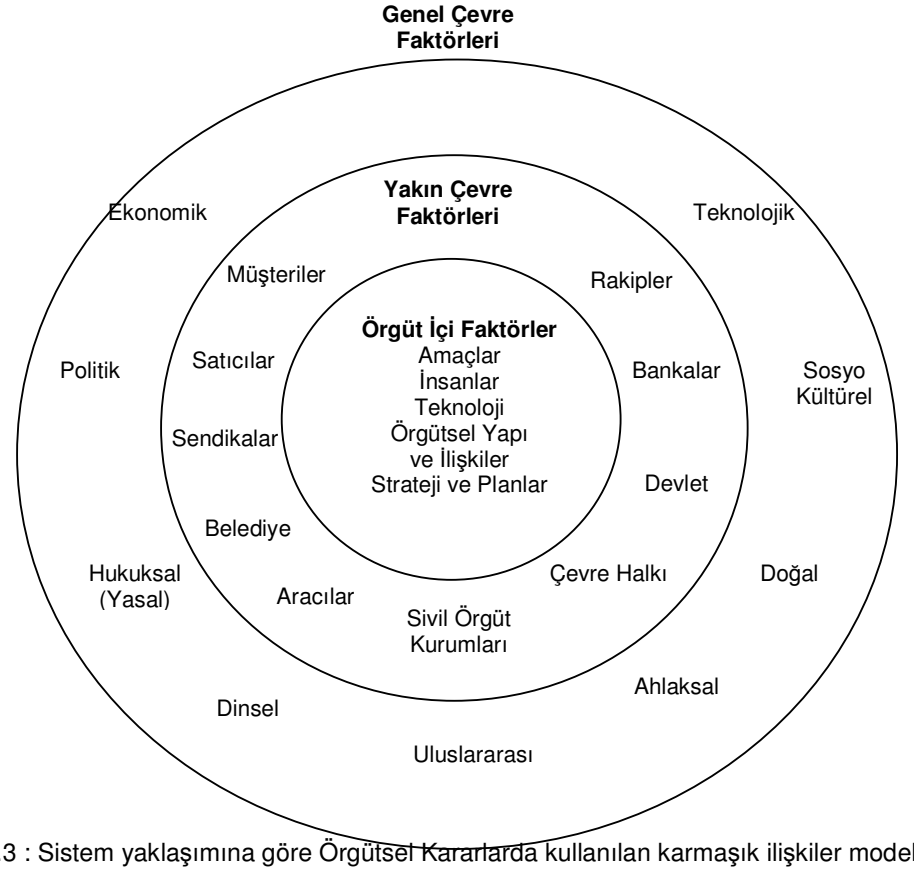
Örgütün hemen her kademesinde belli ölçülerde karar alma işlevi yerine getirilmektedir. Örgütün yönetsel düzeylerine göre kararların yapısı ve önemi farklılık göstermektedir. Yönetsel düzey arttıkça alınacak kararların yapısı daha karmaşık hale gelmekte, kararın önemi artmakta ve kararlar daha güçlükle alınabilmektedir. Alt örgüt düzeylerindeki kararlar kapalı karar modellerine göre çözülebilen, daha çok teknik nitelikte sorunlara yöneliktir. Orta düzeydeki kararlar yönetsel ve ekonomik nitelikte olup kısmen de sistem davranışıyla ilgilidirler. Üst örgüt düzeyindeki kararlar ise stratejik ve politik sorunlara yönelik olup örgütün amaçları ve dış çevresi ile ilişkilerine dönüktür. Her zaman için açık karar modelleri ile politikalar olarak nitelenebilecek kararların verilmesiyle çözülürler. Alt düzeylerden taktik ve stratejik düzeylere doğru çıkıldıkça kararların önemi artmakta, karar alma zamanı uzamakta, gereksinim duyulan bilgiler daha az belirgin olmakta, yöneticiler kişisel yargı ve sezgilere dayanmakta ve alınan kararlardan etkilenenlerin sayısı ile karar vericinin sorumluluk derecesi büyümektedir(Kurt,2003:13).

2.3.Çevresel Koşullar

Örgüt; çevresiyle sürekli alışverişte bulunan toplumsal bir sistemdir. Dolayısıyla örgütün çevresel koşulları da kararın niteliğini karar verme davranışını etkileyecektir.

Açık sistem modeline göre örgüt çevresiyle karşılıklı ve sürekli bir ilişki içerisindedir (Tari, Wasti,2003:310). Yani örgütün çevresi ile arasında enerji, bilgi ve malzeme alışverişi vardır; çevrenin örgütün ilerleyişini etkileyecek bir potansiyeli mevcuttur. Örgüt başarılı olmak için çevresi ve çevresini oluşturan faktörler hakkında bilgi sahibi olmalıdır(Dinçer, Fidan,1996:170).

Örgütsel karar ve davranışlar, örgüt içi ve örgüt dışı birçok faktörün karşılıklı etkileşim modelini göz önüne alarak oluşturulmalıdır. Yöneticinin örgüt içi ve örgüt dışı faktörler arasındaki ilişkileri anlaması ve karar verirken bu modelden hareket etmesi gerekir. Sistem yaklaşımına göre örgütsel kararlarda kullanılan karmaşık ilişkiler modeli Şekil 2.3'de belirtilmiştir(Eren,2001:54).



Şekil 2.3 : Sistem yaklaşımına göre Örgütsel Kararlarda kullanılan karmaşık ilişkiler modeli

Yukarıdaki modelde örgüt içi faktörler anlamlı bir şekilde birbirlerini etkilemektedirler. Ancak bu faktörlere ve örgütün misyonuna ilişkin kararlar, stratejiler ve planlar yaparken yönetici yakın çevre faktörlerini, bunlardaki değişme ve gelişmeleri bunların birbirleriyle ilişkilerini ve örgüte olan etkilerini dikkate almak zorundadır. Aynı şekilde örgüt genel çevre faktörlerinin her türlü değişme ve gelişmelerinden doğrudan etkilenmektedir. Bunun yanında bu genel çevre faktörleri örgütü etkileyen yakın çevre faktörlerini de sarmalamakta ve onların davranışları üzerine de etkiler yapmaktadır. Bu etkiler dolaylı olarak örgütsel faktörleri etkilemektedir. Örneğin ekonomik gerileme dönemlerinde müşteriler etkilenmekte ve alımlarını durdurmakta, rakipler yeni müşteriler bulmakta zorlanmakta ve birbirlerinin pazar paylarına saldırmakta ve endüstride rekabet kızışmaktadır(Eren,2001:55).

Örgütün yakın ve genel çevresinde ya da uluslar arası çevrede meydana gelen bütün bu gelişme ve değişmeler, sonuçta örgüt içi amaç, strateji ve planlama sistemini, teknolojik alt yapıyı, iş akışını, ödüllendirme ve motivasyon sistemini, haberleşme ilişkilerini, örgütsel yapı, görev, yetki ve sorumluluk ilişkilerini etkilemekte, bunlarla ilgili kararları sürekli değişen ortamlara göre gözden geçirmeyi ve değiştirmeyi zorunlu kılmaktadır(Eren,2001:55).

Tosun(1986:188), kararı etkileyen çevresel koşulları, örgüt içi ve örgüt dışı çevresel unsurlar olmak üzere iki grupta toplamıştır. Can(1991:213), karar verme çevresinde, iki temel öğenin göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamış; bunları, amaç ve fiziksel, toplumsal çevre olarak nitelemiştir. Karar verme işlevi çevrenin bu iki öğesi arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Bu nedenle karar vericinin görevi çevresel değişiklikleri örgütsel amaçlarla uyum içinde tutabilmektir.

Dış çevreyi; toplumun, devletin, ulusun ve dünyanın toplumsal, siyasal ve ekonomik olayları oluşturur. Bu olaylar, rekabet ortamında yaşayan örgütlerin birbirlerine etkisi, bilim ve teknolojinin evrimi, banka ve finansman kuruluşları, hükümet düzenlemeleri ve ekonomik dalgalanmalar gibi durumları doğururlar(Can,1991:213).

Dış çevre unsurlarıyla tanımlanmak istenen, örgütün faaliyetlerini etkileme olasılığı bulunan tüm çevresel değişkenlerdir. Genel çevre unsurları ile ilgili çevre unsurları bu grupta değerlendirilir(SUCU, 2000).

Genel dış çevre, küresel veya ulusal alandaki ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki politik ve tabii çevre faktörlerinden meydana gelir. Bu katman, tüm örgütleri eşit oranda etkiler; rutin kararları ve örgütün günlük faaliyetlerini etkilemez. Genelde çevre; stratejik kararlar alınırken başlı başına bir analiz sürecinden geçirilir(Daft,2003:74).

İlgili çevre; iş çevresi olarak nitelendirilir. Örgütle direk olarak iş ilişkisi olan etmenler ilgili çevreye dahildir. Bunlar; müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve işgücü olarak sıralanabilir. İlgili çevre örgüte daha yakındır. Örgütle bire bir etkileşimde bulunduğu için örgütün rutin işlerini ve performansını etkiler(Daft,2003:77).

İç çevre unsurları ile tanımlanmak istenen; örgütsel yapı, yapı içindeki yetki dağılımı, davranış boyutları, iletişim biçimi, kararların oluşturulma biçimi vb. örgütsel özelliklerdir(SUCU, 2000).

Örgütteki iletişim ağının, karar için gerekli bilgilerin örgüt içindeki akışının, bunun yanında, karar verenlerin örgütte bulundukları yerin, dolayısıyla örgütün hiyerarşik yapısının, otorite ilişkilerinin, işbölümü ve uzmanlaşmanın da karar vermeye etkileri vardır(Onaran,1975:110). Robbins(2003), karar verme sürecini etkileyen içsel çevre faktörleri olarak; performans değerlendirme sistemini, ödüllendirme sistemini, iç süreçleri, zaman kısıtlamasını ve eski kararların baskısını sıralamıştır. Bu faktörlerden özellikle performans değerlendirmesinde etiksel davranış önemli rol oynamaktadır.

Karar verme sürecini etkileyen önemli faktörlerden biri örgüt içi iletişimdir. Karara katılan bireyler arasında etkili bir iletişim varsa; kararın verilmesi, uygulamaya konulması ve karşılaşılan sorunların çözümlenmesinde başarılı olma olasılığı yüksek olacaktır(Şahin,2002:14). Kararların nasıl iletileceği,

önemli bir karar konusudur. Kararlar zamanında iletilmelidir. Zamanında iletilmeyen, iletilmesi ertelenen karar çeşitli şekillerde zorluklara yol açmaktadır. Biçimsel olmayan kanallardan gelen veriler bilgiyi bozabilir ve istenmeyen olaylara neden olabilir. (SUCU, 2000). Örgütün içindeki iletişim yapısı, karar etkinliğini arttıran ve bazı koşullarda da azaltan en önemli yapısal unsurlardan biridir. Örgütsel kararların dayanağı, örgüt içindeki yüz yüze ve dolaylı iletişim ile sağlanan bilgilerdir. Bu bilgilerin gerçekleri temsil edebilme yeteneğinin, doğruluğunun ve güvenirliliğinin derecesi örgütsel kararların temelini oluşturan varsayımların ve tahminlerin isabetlilik derecesini de belirlemektedir. Mesajların, filtrelerden ve gürültülerden arındırılması, alt sistemler tarafından farklı biçimde yorumlanmayacak şekilde oluşturulması, bilgilerin düzenlenme ve kayıt biçiminin verilecek kararlara uygun olması, yani sorun türüne uygun muhasebe ve bilgi-işlem yöntemleri kullanılması karar etkinliğini ve kalitesini geniş ölçüde arttırmaktadır. Örgütsel sorunların türü ve niteliği; kararların birçok merkezden, gruplar tarafından ya da katılım yolu ile verilmesini gerektiriyorsa, iletişim yapısı da buna uygun esneklikte, alt sistemlerin yeterince haberleşebileceği özellikte olmalıdır(Kurt,2003:14).

Karar alma durumunda olan kişi ve organların alacakları kararlar, bu kişilerin benimsediği değer, norm ve davranışların ışığında şekillenir. Karar organların kararlarını etkileyecek değer, norm ve davranışlar ise bunların içinde bulunduğu örgüt kültürü ve örgüt kültürünün bir parçasını oluşturduğu "toplum kültürü"nün bir sonucudur. Bir örgütteki karar verme işi, makro kültür olduğu kadar mikro veya örgüt kültürü tarafından etkilenecektir. Bazı kültürler sonuç almayı, sorun çözmeyi, karşılaşılan sorunları değişimi gerçekleştirecek bir fırsat olarak görürken, başka bazı kültürler de durumu olduğu gibi kabul etmeyi vurgular. Benzer tarzda bazı kültürlerde kararlı olmak üstün bir özellik sayılırken başka kültürlerde kararı vermek için harcanan zamanın uzunluğu değer verilen faktördür. Mikro veya örgütsel düzeyde de kültürün karar verme davranışları üzerinde etkileri vardır (Koçel,2003:105). Yöneticilerin, işletmelerin geleceğini etkileyecek ve sürekliliğini belirleyecek önemli kararların alınmasında rol oynayan örgüt kültürünün, yönetim açısından taşıdığı anlam açıktır. Örgüt kültürünün koordinasyon, bütünleşme ve motivasyonun sağlanması şeklindeki

temel fonksiyonları ortak amaçlar doğrultusunda hareketi ve başarıyı beraberinde getirir(Unutkan,1995:79).

İşletmeye ilişkin özellikler de karar vericileri etkiler. Örneğin yöneticiler kararlarını, işletmenin performans değerlendirme ve ödül sistemini yansıtacak biçimde verirler. Yine örgütün biçimsel düzenlemeleri, örgütsel bazda belirlenen zaman sınırlılıkları ve daha önce verilmiş örgütsel kararlar yöneticilerin kararlarını büyük ölçüde etkiler(Robbins,2003:128).

İşletmelerde yöneticilerin kararlarını en çok etkileyen olgulardan birisi, yöneticilerin kendi performanslarının değerlendirilme kriteridir. Örneğin bir birim yöneticisi için olumsuz herhangi bir şey duymamak çok önemli ise, o birimin alt yöneticilerinin en önemli çabası, olumsuz durumların birim yöneticisine ulaşmasını engellemek olacaktır ki bu da karar almayı etkileyecektir (Robbins,2003:128).

Örgütlerin ödül sistemleri de karar alma üzerinde etkilidir (Paul,2000:472). Çünkü bir işletme içerisindeki ödül sistemi, çalışanlar açısından tercih edilen ödeme biçimlerinin neler olduğunu ortaya koyar. Bu anlamda örneğin işletme risk almamayı teşvik ediyorsa, yöneticilerin daha muhafazakar kararlar alması kaçınılmazdır(Naktiyok, İican, 2004:293).

En küçük ölçekliden en büyük ölçeklisine kadar tüm işletmeler, çalışanlarının davranışlarını standart hale getirmek için kural, politika ve uygulamalar benimser. Burada amaç, kural ve düzenlemelerle yeknesaklık sağlayarak çalışanların performanslarını üst düzeyde tutmaktır. Elbette ki bu durum karar vericilerin tercihlerini sınırlandırmaktadır(Plunkett,2002:08).

İç çevre unsurlarından birisi de yöneticinin bulunduğu pozisyonda gerçekleştirilen işler, kullanılan yetkiler ve yüklenilen sorumlulukların düzeyidir(SUCU, 2000). Yöneticinin karar almadaki özgürlüğü, örgütteki yerine ve örgüt yapısına bağlıdır. Genelde üst kademe yöneticileri karar almada daha

esnek ve baskındırlar. Resmi örgüt yapısının ana hatları, karar alıcının yetki kalıplarını ve esnekliğini belirler(Rue&Byers,2003:72).

Karar verme süreci, örgütsel amaçlarla fiziksel ve toplumsal çevre arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Bu nedenle karar vericilerin görevi çevresel değişikliklerle örgütsel amaçları uyum içinde tutabilmek olmalıdır.

2.4. Zaman Faktörü

Örgüt içerisinde hemen hemen tüm kararlar belirli bir süre içerisinde verilmeli ve uygulanmalıdır(Greenberg, Baron,2000:342). Zamanın faydası bireyin onu iyi kullanabilmesine bağlıdır ve bu faydayı, sadece bireyin kabiliyet ve kapasitesi belirler. Başarılacak işler; zaman, bireyin kabiliyet ve kapasitesi arasında uyum sağlanamaması durumunda, işlerin yoğunluğu ve baskısından uzaklaşamamaktadır. Bir örgüt ne kadar büyürse, sonuçta yöneticinin o kadar az zamanı olmaktadır(Dinçer, Fidan,1996:441).Zaman kavramı sadece kararı veren yönetici için değil aynı zamanda ortakları ve tüm paydaşları için de önemlidir.

Yöneticinin zamanını verimli bir şekilde kullanmaması, kendisinin yapması gereken birtakım sorumluluklarda zorluk yaşamasına neden olmaktadır. Bunlardan bir tanesi karar verme sürecinde yaşanılan zorluktur.

Kararın niteliğini önemli ölçüde etkileyen etmenlerden biri, karar oluşturma sürecinde yönetimin sahip olduğu zamandır. Yöneticilerin birçoğu, kararların çoğunu başkaları tarafından sınırlanan zaman aralığında oluşturmak durumundadırlar. Karar oluşturma sürecinde, zamanın baskısı nedeniyle, yöneticiler yeteri kadar bilgi toplayamayabilecek veya ek seçenekleri göz önünde bulunduramayacaklardır(Sucu, 2000).

Verilecek kararın, alternatiflerin arasından seçilmesine kadar geçen süreye karar zamanı denmektedir. Bu zaman ; karar verme sisteminin verimliliği ile ilgili takribi bir ölçü vermektedir(March,1994:203).

Yöneticiler, kapasite sorunundan kaynaklanan nedenlerle, yapılan anlaşmalara uyma zorunluluğunun neden olduğu sıkışıklık nedeniyle kendilerini baskı altında hissedebilirler. Kararı gerektiren durumun önemi ve karar oluşturmayı gerektiren durumun ivediliği zaman baskısını arttırıcı nitelik taşımaktadır(Sucu, 2000).

Zaman etmeni kararları iki yönde etkiler. Bunlardan ilki; yöneticinin karar verme süresine ayırabileceği zamandır. Yöneticiler yeterli sayıda seçenek bulma ve analiz edebilmede yeterince zaman sahibi değillerdir. İkincisi ise; karar veren kişiyi olduğu kadar diğer yöneticileri ve çalışanları ilgilendiren zamanlama etmenidir. Kararlar, kişilerde yaptığı etki yoluyla örgüt ruhunu önemli ölçüde etkilerler. Karardan etkilenecek kişiler, bu kararı uygun bir zamanda öğrenmek isterler. Üstelik öğrendikleri bu kararları kendi astlarına da zamanında iletebilme sorunları vardır. Zamanlamada göz önünde bulundurulması gereken temel nokta, kararı gerektiren durumun ivedi olup olmadığı konusundaki duyarlılık ile işletme içindeki ve dışındaki diğer olaylara kararın uygulanabilmesidir(Can,2002:212).

Gerçek hayatta, bir yöneticinin usulüne uygun bir karar verme süreci izlemesine mani olan, zaman darlığı gibi birçok baskılar mevcuttur. Bu baskılar, sonuçta kötü düşünme kalitesine ve kararsızlığa yol açabilecek stres durumuyla neticelenebilir. Düşünme zamanı, daha etkili olmak isteyen bir yöneticinin önceliği olmalıdır ve bütün bunların neticesinde bir yönetici zamanını yönetebilmelidir(Adair,2003:21). Rakiplerle etkin şekilde mücadele edip onların önüne geçmek ve müşteri taleplerine cevap vermek için kararların belirli bir süre içerisinde verilmesi gerekmektedir. Bu koşullar karar vericiler üzerinde zaman baskısı oluşturur ve karar vermeden önce toplamaları gereken tüm bilgilere ulaşmalarını zorlaştırır(Naktiyok, İşcan, 2004:293).

Yöneticilerin karar verirken zaman faktörü açısından yapması ve yapmaması gereken bazı noktalar vardır.

Karar verici, karar verirken o kararla ilgili zaman ölçeğinden haberdar olmalı, aynı zamanda kilit noktanın tanınan zamandan ziyade düşünce ve uygulama olduğunu unutmamalıdır. Karar vericinin, ulaştığı kararla ilgili soru işaretleri olmamalı fakat gereksiz gecikmeye sebep olmamalıdır. Karar vermenin en uygun zamanı, karar vericinin verilecek kararla ilgili tüm bilgi ve verilere sahip olduğu zamandır. Gecikmenin yarar sağlayacağı tek durum, edinilen bilgilerde oluşan değişiklikler ve daha fazla bilgi ihtiyacıdır. Aslında zaman baskısı; beyni konsantre ettiği ve gereksiz alternatifleri elimine ettiğinden dolayı yarar sağlayabilmektedir(Heller,1998:20).

Gerek zaman baskısı gerekse bazı dış ve iç koşullar karar vericiyi çabuk karar almaya zorlayabilmektedir. Öte yandan zaman baskısı karar verici üzerinde psikolojik baskı oluşturmaktadır. Bazı durumlarda fayda sağlasa da genel de riskli bir uygulamadır(Svenson,1993:30).

Çabuk karar alma ihtiyacı, her şeyden önce, yöneticilerde yoğun bir şekilde çalışmayı gerektirmektedir. Bedeni ve zihni aşırı çaba, bıkkınlık ve yorgunluk doğuracaktır. Ayrıca yöneticilerde aşırı telaş ve heyecan da vardır.

Acil karar alma zorunluluğu, yeteri kadar bilgi toplama imkanı vermemektedir. Normal olarak sağlıklı bir karar için bilgi toplamaya, analiz etmeye, alternatifleri tanımlamaya ve uygun stratejileri seçmeye yetecek kadar zamana ihtiyaç vardır. Ancak acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz haberleşmeyi gerektirmektedir. Geleneksel örgüt yapısı içinde bu ihtiyaca çoğunlukla cevap verilememektedir. Bunun sonucu olarak, eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle karar almak durumunda kalınabilmektedir (Dinçer,2003:420).

Zamanında alınmamış bir karar, etkililiği azaltacaktır. Bu nedenle karar, ayrılan (gereken) sürenin içinde alınmış almalıdır.”İyi yönetici hızlı karar alır”

yaklaşımı yetersiz bir yaklaşımdır. Önemli olan kararın gereken süre içinde verilmesi ve kararın zorunlu sebepler dışında geciktirilmemesidir (İmrek,2003:6).

2.5. Seçenekler

Seçenekler, karar verme sürecinin hammaddeleridirler. Hedeflere ulaşmak için potansiyel alternatifler sunarlar. Karar vericiler nitelikli seçenekler ortaya koyabilmek için ulaşabileceklerinin ötesinde hedefler seçmelidirler. Yüksek hedefleri amaçlamak sıradan seçeneklerden ziyade yaratıcı seçeneklere ulaşmada fayda sağlarlar(Hammond, Keeney, Raiffa,1999:68).

Seçenek, amacı gerçekleştirmek için veya sorunu ortadan kaldırmak için insan gücü ve fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını göstermektedir (Koçel,2003: 96).

Karar vericinin görevlerinden biri de seçenekler olarak tabir edilen muhtemel faaliyet ve çözüm yolları üretmek ve bunlar arasında seçim yapmaktır. Bunun neticesinde tercihlerin yapısı hakkında sağlıklı bir fikre sahip olmalı ve bunların arasından kararın amacına en uygun olanı seçme işlemini nasıl idare edeceğini bilmelidir (Adair,2003:134).

Seçenekler ve bunların sonuçları demeti en iyi bir biçimde hazırlansa bile en kritik adım, bunlar arasında bir seçim yapılmasıdır. Bu aşamada, bir tercihler sıralamasına gidilir. Yönetici en iyi sonucu elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin edicisiyle yetinecektir. Çünkü, karar verme bir insan sürecidir ve akla dayanır(Can, 2002:211).

SUCU(2000)'ya göre karar oluşturma sürecinde, sorunun çözümüne yönelik seçeneklerin geliştirilmesi söz konusudur. Ussal ve sistemli bir çalışma gerektiren bu aşamada, sorunun çözümüne yönelik yollar aranmaktadır. Bu aşama, çok sayıda neden sonuç ilişkisini tanımlayan anlatımları içermektedir.

Sorunun açıkça tanımlanması sonrasında, karar verici, çeşitli olası hareket biçimlerini geliştirir ve bunların gerçekleştirilebilirliğini inceler. Can(1991:210), bu aşamanın temelinin mantıksal yaklaşımın oluşturduğunu; mantık yoluyla insan aklının(neden-sonuç ilişkisini tanımlayan) öncülerden, bu öncülüğe dayanan önermelere geçtiğini belirtmektedir. Seçenekler değerlendirilirken, neden-sonuç ilişkileri saptanır. Bu işlem farklı ortamlardan yapıldığından farklı nitelikler taşıyabilir. Örneğin; karar, belirlilik ortamında farklı, belirsizlik ortamında farklı, risk ortamında daha farklı olarak oluşturulur.

Karar vericinin yapacağı ilk iş daha çok sayıdaki muhtemel seçeneklerden başlayarak uygun seçenekleri ortaya koymaktır (Adair,2003:137,139). Seçenekler, karara katılanların önerdikleri biçimiyle listelenir ve daha sonra geliştirme sürecinde çok dikkatli ve yaratıcı olmak gerekmektedir(Erdem,2002).

Uygun seçenekleri incelerken, karar vericini hedefi mümkün olan en kısa sürede birden fazla seçenekleri iki seçeneğe indirmek olmalıdır. Bu süreç uygulanırken karar verici şu soruları sormalıdır

- İçinde bulunulan sınırlamalar çerçevesinde, ihtimallerin hangileri uygundur?
- Uygun seçeneklerin hangileri doğru alternatiflerdir ?
- Birbirlerinden tamamen farklılar mıdır? Karar verici bu seçenekleri birleştirebilir mi?
- Ortaya çıkan uzlaşma, bu farklı hareket tarzlarından herhangi birinden daha iyi neticeler verebilir midir?

Bu sorulara ek olarak seçeneklerin değerlendirilmesinde, seçenek bazı açılardan değerlendirilmelidir. Bu açılardan bazıları şunlardır (Koçel,2003:98,99).

- Teknik olarak uygulanabilirlik
- Maliyeti (işgücü, malzeme, direkt, endirekt vs.)
- Sosyal açıdan arzu edilirliği
- Öngördüğü kaynakların miktarı
- Başarı olasılığının derecesi
- Uzun vade – kısa vade dengelerine etkisi
- Değişik kişi ve grupların bekleyişlerine uygunluğu
- Muhtemel sonuçları
- İşletme kültürüne veya yönetim tarzına uygunluğu

Karar vermek bir tercihin söz konusu olduğunu göstermektedir. Karar vericinin tercihini oluşturacağı geniş zaman ve yer sınırlamaları içinde ne kadar çok uygun seçenek varsa, kararın o kadar iyi olma ihtimali vardır. Doğru seçenek tespit edildikten sonra bile bir açık kapı gözüküyorsa, tecrübeli bir yönetici, başka bir seçeneğin olup olmadığını görebilmek için zihnini zorlar. Düşünme işlemi çok erken bitirildiğinde iyi bir seçenek, en iyi seçeneğin düşmanı olabilir(Adair, 2003:144).

2.6. Kısıtlar

Yöneticiler kararlarını genellikle sınırlı, mali, teknik, bilgi ve insan kaynağıyla alırlar. Bu sınırlamalar ve baskılar karar verme sürecindeki zorluk ve mücadeleleri yansıtır(Naktiyok, İşcan:2004:293).

Birçok karar sorunu seçenekleri sınırlayan kısıtlara sahiptir. Karar Verne sürecini etkileyen kısıtlamalar; zaman, bilgi, kaynaklar ve yönetici potansiyeli olarak sıralanabilir.

Karar verme durumunda sorulması gereken ilk soru ne kadar zamanın olduğudur. Bu gerçek zaman müddeti midir? Niçin daha fazla ya da daha az değildir? Özellikle de başka bir kişi zaman cetvelini oluşturmuşsa sınırı denenmelidir. Ne kadar zamanın olduğuna dair hatalı bir varsayımda bulunulabilir. Bir çok sorun, çözüm için daha uzun bir zaman cetveline olanak sağlandığında çözülebilir. Fakat bu genelde az rastlanan bir yönetici vasfı olan sabrı gerektirmektedir(Adair,2003:143).

Bilgi, kararın üzerindeki belirsizlik durumlarını kaldıran ve daha etkin kararlar verilmesine yol açan bir unsurdur. Özellikle nitelikli alternatifler üretilebilmesi için belirsizliği ortadan kaldıracak bilgiye ulaşılmalıdır(Hammond, Keeney, Raiffa,1999:75). Karar verme durumunda hiç kimse ihtiyaç duyduğu bilginin tamamına sahip değildir. Belli bir yerden sonra bir yargıda bulunmak zorunlu hale gelmektedir. Zira bilgilenme arayışı, “azalan getiriler kanunu”na tabidir. İlk başta, kısa zaman içerisinde çok miktarda bilgi elde edilirse ardında konu ile ilgisi gitgide azalan bilgiler için daha çok zaman harcamaya başlanır. Belli bir durumdaki esas sınır, daha fazla bilgi edinmek için sarf edilen zaman ve paranın maliyetinin aşırı fazla olduğu düşüncesine ulaşılan noktadır(Adair,2003:143).

Çok çeşitli kaynaklar mevcut olsa da bir yönetici için en önemlisi elde olan paranın miktarıdır. Fırsat maliyeti hatırlanmalıdır : Kaynaklar belli bir gaye için harcanırsa, bu kaynaklar başka yerden sağlanıyor demektir. Diğer bir ifadeyle kendine sınırlama getirme durumudur(Adair,2003:143).

Yöneticilerin potansiyeli, karar verme konularını içeren yönetim bilgisini kapsamaktadır. Eğer yöneticilerin tecrübe ve kalite bakımında eksikleri varsa, bu durum girişebilecek konular üzerinde sınırlama teşkil etmektedir(Adair,2003:144).

Karar vericinin geçmiş zaman deneyimleri karar verme sürecinde önemli kısıtlardan biridir. Genelde çözüm bulmada yöneticiler, daha önce kullanılmış yöntemleri tercih etmektedirler. Ancak çalkantılı çevresel koşullar altında karar verme sürecinin daha yaratıcı bir biçimde gerçekleştirilmesi gereklidir(Naktiyok, İşcan,2004:289).

Önyargılar, olumsuz duygular ve kalıplaşmış davranışlar bütünüdür. Önyargının özellikle, iki boyutu karar vericiyi etkiler. İlki kişiye özgü önyargılardır. Örneğin,özellikle belirli bir etnik grup lehinde görüş taşıyan karar verici, bilinçli veya bilinçsiz olarak karar verme sürecinde bu grubum fayda sağlayacağı doğrultuda alternatifler oluşturur. İkincisi, karara ulaşmada standart hatalar olarak tanımlanan bilişsel önyargılardır. Karar vericileri daha önce karşılaştıkları sorunlara benzer yapıda sorunlarla karşılaştıklarında aşırı güven nedeniyle, sorunu tanımlamadan sadece kendilerini onaylayan bilgileri kıymetlendirerek hatalı karar verme süreci oluşturabilmektedirler (Dessler, 1998:117).

Karar verme sürecindeki önemli kısıtlardan birisi de karar vericinin sınırlı ussallığıdır. Karar verici en iyi karardan ziyade en tatmin edici karara yönelir. Bu davranışın nedenlerinden ilki kararların birbirine bağımlılığı ilkesi, ikincisi ise karar vericinin kişisel çıkarları, değer yargıları, inançları gibi öznel etmenlerdir(Can,1991:211).

2.7. Sonuçlar

Karar verme sürecini etkileyen faktörlerden biride kararın sonuçları ve bu sonuçların neden olacağı olaylardır.

Her kararın bir sonucu vardır. Kararların sonuçları karar verenler tarafından kesin olarak genellikle bilinemez. Bununla beraber karar verenler olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için gerekli olan güven payına sahip olmak isterler. Bu nedenle, yönetimde, matematiğin belli konularından önemli ölçüde

faydalanılmakta ve bu suretle olumsuz sonuçlarla karşılaşma oranının azaltılmasına, diğer bir ifade ile, güven payının arttırılmasına günümüzde sürekli olarak teorik ve pratik bilgilerin birlikte değerlendirilmesi yapılarak çalışılmaktadır (Heller, 1998).

Navran(2003:3), karar verme süreci çerçevesinde sonuçlarla ilgili olarak stratejik hedef ve amaçlarla bireysel hedef ve amaçlara vurgu yapmıştır. Karar vericinin örgütün misyon ve vizyonu ile tutarlı, örgütü doğru yönde hareket ettiren, örgütün tamamına hizmet eden bir karar kaygısı taşıdığını belirtmiştir. Ayrıca karar vericinin birey olarak karar sonucunun kendisine olan etkisini değerlendirdiğini, kararın kişisel hedefleriyle doğru orantılı olup olmadığını sorguladığını ifade etmiştir.

Olumsuz sonuçların sebep olacakları durumları düzeltme maliyeti yüksek bir miktara ulaşabilir. Bu bakımdan yöneticiler veya karar verenler düzeltme maliyetinin minimum bir düzeyde tutulabilmesi için sık sık uzun veya kısa dönemli tahmin ve değerlendirmeler yapmalıdırlar. Tahmin ve değerlendirmeler olanaklar ölçüsünde geniş kapsamlı ve sürekli olmalıdır. Kararlar, sağlıklı tahmin ve değerlendirmelere göre verilmelidir.

Karar vericinin vereceği kararın sonucu; yalnız karar vericinin bağlı olduğu kurumu değil, aynı zamanda kurumda çalışan diğer elemanları, kurumun içinde bulunduğu kesimi ve belli ölçüde ülkenin ekonomik ve politik durumunu da etkileyebilir(Bağırkan,1983:5). Naktiyok ve İşcan(2004:287)'a göre yöneticilerin ve çalışanların verdiği kararların niteliği ve özellikle sonuçları işletmenin başarısını ya da başarısızlığını belirleyen en önemli olgulardan biridir.

Sonuçlar, karar vermeye karşı akılcı bir yaklaşımın kalbinde yatmaktadır. Fakat dikkatli bir şekilde incelemeye kalkışıldığında neticeler tam bir hesaplamaya uygun değildirler.

Bir kural olarak bir durum ne kadar iyi biliniyorsa neticeler o kadar değerlendirilebilir. Yada başkalarının tecrübeleri ipucu sağlayabilmektedir. Bu sebepten dolayı tarih çok önemlidir. Sonuç olarak, bir durum ne kadar yeni ise neticelerini tahmin etme olasılığı o kadar düşüktür. Muhtemel ve mümkün olan neticeler üzerinde önceden düşünülmelidir. Ne kadar çok ihtimal tespit edilirse o kadar iyidir(Adair,2003:148,149,151). Kararlar gözden geçirilirken geçmiş dönem sonuçlarına bakarak tekrar aynı kararın alınıp alınmayacağı kontrol edilmelidir. Eğer cevap olumsuz ise karar değerlendirilir ve yanlış unsurlar değiştirilir(Heller,1998:60).

Çözümün uygulanmasından sonra yönetici, kararın ne ölçüde başarılı olduğunu belirlemek amacıyla durumu değerlendirir(Naktiyok, İşcan, 2004:287). Değerlendirme kararın sorunu nasıl çözdüğünün nesnel olarak ölçülmeye çalışılmasıdır. Yöneticiler bu yolla öğrenerek, yararlı tecrübeler geliştirirler. Bu değerlendirme olmadan, karar verme sürecinin, soruna yalnızca o an için bir çözüm getirmenin ötesinde bir değeri yoktur(Can, 2002 : 211).

Kararın sonuçlarıyla ilgili olarak ifade edilebilecek diğer bir özellik ise kararın ardışıklığıdır. Çoğunlukla verilen bir kararı diğer kararlar izler. Bugün verilen kararlar hem gelecekte oluşturulacak seçenekleri hem de bu seçeneklerin tercih derecesini etkilemektedir(Kıvrak,2001:21). Kısacası yöneticiler bir kararı verirken, daha önce verilmiş kararların ışığı altında hareket etmek zorundadır.

Örgüt, her zaman kararların doğru ve iyi sonuçlar verip vermediğini anlamak için çevreden besleyici yankı bekleyecektir. Kısaca, çevreyle karar verenler arasında bir etkileşme vardır. Karar vericiler, kişiliklerinden, kişiler arası etkileşmelerden ve örgütün yapısından doğan değişkenlere bağlı olarak, çevrede kendileriyle ilgili gördükleri öğeleri ayıklayacaklar, çevre de kararların sonuçlarını onlara geri verecek ve davranışlarını etkileyebilecektir (Onaran,1975:111).

Karar alıcı, karar verme sürecinde özellikle seçeneklerin değerlendirilmesi ve seçim safhasında her bir seçeneğin sonuçlarını ortaya sermeli ve açıkça tasvir etmelidir. Karar alıcının tasviri ne kadar açık ve net olursa yapacağı seçim de bir o kadar etkili olur(Hammond, Keeney, Raiffa,1999:70).

III.BÖLÜM: ETİK ve ETİKSEL KARAR VERME

Yönetim süreci 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 iş görenlere adil olarak paylaştırılmasını; emeğin değerinin verilmesini; iş görenlerin yansız olarak değerlendirilmesini; örgütün kaynaklarının bir kişi yada grup için değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını; hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını gerektirir. Bu süreç içinde yerine getirilmesi gereken işlevler ise, ister tekdüze, ister nadiren ortaya çıkan durumlar olsun, sorunların çözümünde yaratıcılık gerektirir ve bazı genel kuralların davranışlara rehber olarak alınmasını zorunlu kılar. Gerek karar vericilerin gerekse iş görenlerin davranışlarına yön veren ve iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımının kişiye görelikten çok, evrensel kabul gören ölçülere göre belirlenmesinde etik ilkeler çok önemli bir işlev görmektedir(Aydın,2002:39).

3.1. Etiğin Tanımı

Etik (ethics) sözcüğü, Yunanca'da gelenek görenek anlamına gelen "ethos" sözcüğünden gelir. Bu sözcüğün kökeni, var olmanın temel niteliğini belirleyen bireysel ahlak ve davranışsal alışkanlıklar anlamına gelen "swedhethos" olarak belirlenmektedir(Karalar,2001:74).

İnsan hareket ve davranışları üzerinde düşünülmeye ilk çağlarda başlanmıştır. Ortaya çıktığı ilk günden itibaren ahlak sorununun ortak sorusu birey hareket ve davranışlarının belli bir amacının olup olmadığıdır. Düşünürlerin hemen hemen hepsi bu soruya olumlu cevap vermişlerdir. Farklılığın ortaya çıktığı nokta ise bu amaçların arkasında yatan ahlaksal görüşlerdir (Oruç,2004:8).

Yunan filozofları Socrates (İ.Ö. 469-399), Plato (İ.Ö. 427-347) ve Aristoteles (İ.Ö: 384-322), günümüzdeki etik kavramlara temel olan yazılar yazmışlardır.Öte yandan, Judaism (İ.Ö. 1800) ve Hindiusm (İ.Ö.1500) kaynaklarında da çok önceden ahlaksal kavramlar ve yasalar yer almıştır (Karalar,2001:74).

Sokrates'e göre iyi veya kötü davranış tamamıyla mantıklı sürecin bütünlüğüne bağlı olmalıdır. Platoya göre neyin iyi olduğunu bilmek iyiyi yapmaktır ve iyiyi yapmak her zaman kötüyü yapmaktan daha rasyonel ve faydalı olmaktadır. Aristoteles'e göre etik, insan doğasının mantıksal ürünü olmaktadır ve kullanışlı olmasının sebebi etiğin mantıksal olduğudur (Bottorff,2001).

Fisher(2005)'e göre etik; bireyin neyin doğru, neyin yanlış olduğu kararını alma yöntemidir. Kolay olarak gözükse de bir hayli karmaşık bir iştir. Yanlış ve doğru kavramları sübjektif olup; kültüre göre, ahlaki düzene göre ve bireyin içinde bulunduğu ortam koşullarına göre farklılıklar göstermektedir.

Etik; ahlaki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu olarak felsefe ve bilimin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanı olmuştur. Ancak yanlış-doğru, iyi-kötü, erdem-kusur ile davranışları ve davranışların sonuçlarını değerlendirme ile ilgilidir. Ahlak felsefesi yada etik, ahlakı konu edinen felsefe dalıdır. Kullanılan ahlak terimlerini ve ahlaki yargıların statüsünü analiz eden etik, ahlaki tutumların ardında yatan yargıları ele alır (Miner,2003:12).

Etik tartışmalarının temel konusu, insanın eylemlerini ahlaki bakımdan değerli ya da değersiz kılanın ne olduğudur. Eylemi ahlaki bakımdan değerli yapan, iyiyi ortaya koyması, iyiyi yaratmasıdır (Aydın,2002:4-5).

Etik yargılar, kişinin eylemini, başka kişilerin yarar veya zararlarını, ilgi ve niyetlerini gözeterek değerlendiren yargılardır. Bu tür yargıların temelinde, eylemlerimizde bizim dışımızdaki kişilerin ilgi ve niyetlerinin de gözetilmiş

olduğu, örneğin kendimize yararlı ama başkalarına zararlı eylemlere değil, kendi özel ilgi ve çıkarlarımıza karşıt olsa da, başkalarının yararını da dikkate alacak eylemlere yönelmek gerektiği gibi genel inanç yatar (Sucu,2003:285,286).

Etik yanlış ve doğru, iyi ve kötü erdem ve kusur ile yaptıklarımızı ve yaptıklarımızın sonuçlarını değerlendirme ile ilgilidir. Belli bir etik, belli bir toplumsal hayat biçiminin isteklerini ifade eder. Bu ahlak toplumun sesidir ve bu toplumun üyelerine seslenir. İşlevi, söz konusu toplumsal hayat biçimi ile uyumlu olacak şekilde davranışlara rehberlik etmektedir. Etik değerler, bir toplum içinde ve o topluma göre bir anlama sahiptir; bu niteliği ile toplumda, aynı toplum içinde de çağdan çağa değişikliklere uğrar (Sucu,2003:285,286).

Bir bireyin veya grubun neyin doğru yada yanlış olduğu ile ilgili davranışlarını yöneten ahlaki kuralların ve değerlerin oluşturduğu etik, iyi ile kötüyü birbirinden ayırt ederek herhangi bir durumda en az sayıda bireye zarar verecek davranışlarda bulunmaktır. Gerçek anlamda etik bireylerden oluşan bir toplumda yasalara gerek duyulmamaktadır (Design News,1993).

Etik, genel ahlaki değerlerin ve kişilerin birbiriyle ilişkilerinde, bu ahlaki değerler içinden benimsedikleri özel değerlerin incelenmesidir. Geniş anlamda etik, herhangi bir eylemin kabul edilebilir biçimde gerçekleştirilebilmesini sağlayan temel kurallar ya da değişkenlerdir. Bu kavramı bütün içeriği ile tanımlamak oldukça zordur (Karalar,2001:74).

Frank Navran, etiği, bireyin sahip olduğu değerleri yansıtan davranışlar olarak tanımlamaktadır(Mahoney,1999). Sen(1988:9), etik kavramların ve prensiplerin insanların davranışları üzerinde çok etkili olduğunu belirtmektedir.

Navran'a göre birey inandığı değerleri doğrultusunda davranırsa ortaya etiksel davranış çıkmaktadır. Birey inandığı değerlerin tersine davranışlarda bulunursa ortaya etik olmayan davranış çıkmaktadır (Mahoney,1999).

Anlaşılması ve kabul edilmesi gereken bir nokta, etiksel davranan bir bireyin davranışlarının diğer bireylerin beklediği doğrultuda olmayabilmesidir. Bu sebeple etik davranan bir bireyin aynı zamanda dürüst ve şeffaf olduğu söylenememektedir (Snell,2004).

Yapılan birçok araştırmada ortaya çıkan sonuç, bazı ortak değerlerin bütün kültürlerde var olduğudur. Öte yandan kültürlerarası sosyal kontrat da farklılıklar göstermektedir. Örneğin ailenin çok yaşlı bir üyesinin bakım evine yerleştirilmesi Amerika Birleşik Devletlerinde olumlu bir davranış olarak yorumlansa da Japonya'da bireyin önemsenmediği anlamına gelmektedir (Mahoney,1999).

Toplumu oluşturan her bireyin kararları ve davranışları toplumun diğer bireylerini etkilemektedir. Bu sebeple birey mantık dışı ve sorumsuz hareket ve davranışlarda bulunamamaktadır. Örneğin bir birey parasız olduğu için başka bir bireyden para çalamamaktadır. Kendisini zenginleştirmek için toplumun ahlaki değerlerini ve toplumca kabul edilmiş standartları da göz önünde bulundurarak kendi düşünce ve davranışlarını oluşturmalıdır. Toplumca kabul edilmiş değerler o bireyi çok daha fazla çalışarak zengin olma yoluna teşvik etmektedir (Saxeno,2004:21).

Ahlak yaklaşımları, etik davranışın değerlendirilme biçimlerine göre önemli farklılıklar göstermektedirler. Bu nedenle her bir ahlak yaklaşımı ayrı etik ya da doğruluk kavramına ve davranış kurallarına sahiptir. Yapılan bir davranışı ve davranışın sonucunu yargılama yönünde ahlak yaklaşımlarının farklı standartlar sunması, yöneticilerin çalışanlara ilişkin belirli inançlarını (bireysel etik değerlerini) nasıl kazandıklarını ve aynı zamanda çalışanların bu inançlarıyla yönetsel amaçları nasıl uyumlaştırabilecekleri konusunun üzerinde önemle durulması gerekmektedir(Velioğlu,2002:55).

Etik; bir davranışın ahlaki kurallar ve konulan değerlerden oluşmasıdır; neyin doğru-yanlış, iyi-kötü, adil-adil olmayan olup olmadığı ile ilgili fikir vermektir. Bireyin veya toplumun ahlaki değerlerini inceleyen bir disiplindir. Etikte temel soru iyi mi yoksa kötü mü olduğudur.

3.2. Etik ve Ahlak İlişkisi

Bir bireyin, bir halkın, bir toplumsal sınıfın, bir çağın bilinçli yaşamına egemen olan inanç ve tasarımlar topluluğuna ahlak, bunların bir toplumsal olgu halinde yaşamasına ahlaklılık, bu inanç ve tasarımlara göre yönelen insani tutumlara ve bu tutumlara göre yönlendirilen eylemler hakkında verilen yargılara ahlaksal yargı denmektedir(Ural,2000:9).

Ahlak ve etik kavramları toplumsal yaşamda birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen, birbirinin içine geçmiş fakat birbirinden ayrı olarak düşünülmesi gereken kavramlardır. Ahlak, insan davranışlarına toplumsal bir geçerlilik kazandırmak istendiği yerde başlar. Bütün bilgilerimiz iyi-kötü karşıtlığı üzerine temellendirilir. Bu karşıtlık birey-toplum ikilemi içinde çeşitlenir ve değişik anlamlar kazanır. Bireyin ahlakı ile toplum ahlakı arasında uyum sağlanmaya çalışılır(Oruç,2004,8).

Moral anlamındaki ahlak kavramı; görenek, adet, alışkanlıklar içerisinde yapılması ya da uyulması toplumca arzu edilen ve beğenilen, hareketlerden çok daha fazla yaptırım gücü olan; uyulmadığı ya da uygulanmadığı zaman toplumun ayıplamasına veya kınamasına neden olan, sosyal olarak cezalandırılan davranışlar ya da normlardır. İnsanların davranışlarına yönelik olarak neyin “doğru” veya “yanlış” , neyin “iyi” ya da “kötü” olduğu konusunda standartlar belirleyen, kişi ya da grupların davranışlarına yol gösteren ilkeler bütünüdür(Oruç,2004,8).

Ahlak ve etik kavramları genelde birçok kişi tarafından aynı anlamda kullanılmaktadır. Gerçekte bu iki kavram anlam bakımından birbirinden farklıdır. İyi ve kötü, doğru ve yanlışa ait ilkeler ahlakı oluştururken, insanların karar ve hareketlerini yönlendiren ve bunların ahlaki bir temele göre iyi veya kötü ya da doğru veya yanlış olup olmadığının belirlenmesi "etik" olarak tanımlanmaktadır (Ural,2000:10).

Etik ile ahlakın özdeş olmamasının nedeni, etiğin ahlak felsefesi olması, ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasındandır. Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilgili doğru ve yanlışları ve bunlara uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini belirler. Ahlak geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir. Etik ise, hem daha soyut kavramlara dayalıdır hem de bu soyut kavramlarda ne anlaşılması gerektiğini tanımlamaya çalışır. Ahlak bir disiplin olarak etiğin günlük yaşam pratiğine yansıyan kurallar demetidir (Aydın,2002:6-7).

Ahlak ve etik sözcükleri arasında günlük dildeki çok anlamlılık ve geçişliliğe rağmen, her iki sözcüğü birbirinden ayırmak konusunda yine de bir ölçüt vardır. Ahlak'ın olgusal ve tarihsel olarak yaşanmasına karşın etik, bu olguya yönelen felsefe disiplininin adıdır. Ahlak, bir kimsenin eylemlerini nitelendirmede kullanılır. Genel olarak ahlak deyince, hem belli bir davranış biçimi, hem de kendimizin ve başkalarının eylemleri hakkında verilen yargılar anlaşılır. Ahlak ve etik arasındaki bir diğer fark ise; ahlak felsefesi olmadan da ahlak vardır. Başka bir deyişle ahlak etikten önce vardır. Çünkü en ilkel toplumun bile kendine göre bir ahlakı vardır. Bu anlamda ahlak, toplumsal yaşamın tüm alanlarında insanların yaptıklarını düzene koyan, kendiliğinden biçimlenmiş ve genel kabul görmüş yasaklama ve değerlendirmelerdir. Ahlak felsefesi ise, temel kavramlarını yakın bilgi dallarının kavramlarından ayırıp, kendine özgü kavramlar haline getirdiği zaman kurulmuştur denilebilir. Nitekim etiğin kuruluşu M.Ö. 4.yy'a rastlar. Dönemin en büyük filozofu olan Aristoteles "iyi" , "erdem" , "özgürlük" , "mutluluk" gibi sözcükleri kavram yapısına kavuşturduğu için etiğin kurucusu sayılır(Ural,2000:11).

Etik, insanın eylemlerini özel bir sorun alanı olarak ele alır. Bu alanı yöneten ilkeleri inceler. Ahlaksallığın ne olduğunun özünü ve temellerini araştırır, insanın eylemlerinde özgür olup olmadığını sorgular. Etik, bunların yanında ahlaksal eylem ile ahlak dışı eylemlerin ayrımı için ölçütler koyar. İyi, mutluluk, erdem, özgürlük gibi kavramları irdeler. Neyin yapılması gerektiğini, hangi eylemin iyi olduğunu, neyin yaşama anlam kazandırdığını gösterir. O halde etik, ahlak üzerinde derinliğine düşünme, başka bir deyişle felsefe yapmaktır(Ural,2000:11).

Günlük yaşantımızda bir " ahlaksal sorun" 'dan söz edildiğinde, aslında bunu "etiğe ait sorun" , bir "etik sorunu" olarak anlamak gerekir. Fakat etimolojik açıdan bakıldığında, her iki sözcük de "töre,gelenek, alışkanlık…vb" anlamlarına sahiptir. Bu nedenle, örneğin N.Hartmann "ahlakların çokluğuna karşılık, etiğin tekliğinden " söz etmektedir. Bir felsefe disiplini olarak, etiğin görevi ile amaçlanan, herhangi bir türde ahlak geliştirmek ve bu ahlaka uyulmasını öğütlemek değil, tersine, ahlaksal bağlantıların niteliği üzerinde bir genel görüş elde etmektir(Ural,2000:11).

Etik, doğru ve yanlış davranış teorisi, ahlak ise onun pratiğidir. Etik, bir kişinin belli bir durumda ifade etmek istediği değerlerle ilgilidir ahlak ise bunu hayata geçirme tarzıdır(Sucu,2003:285,286).

3.3 Etik ve Yasa İlişkisi

Etik, toplumun bakış açısını da dikkate alarak bireylerin uygun ve uygun olmayan davranışlarını belirler. Etik ilkeler yıllarca süren bir gelişmenin sonucunda ortaya çıkarlar. Ancak yasal düzenlemeler genellikle etik tartışmalardan sonra gerçekleşir(Aydın,2002:9).

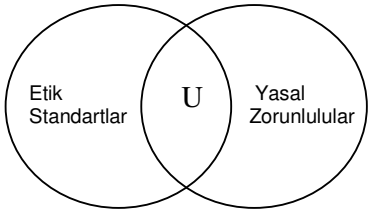
Belli bir konuya ilişkin etik tartışmalara başlayıp, dikkatler bu konu üzerinde odaklaştıktan sonra, etik sorunlara yol açan konuların çözümlemesini sağlayan yasal düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Ancak burada dikkat

edilmesi gereken nokta, yasalaşmamış olsa da etik tartışmaların görmezlikten gelinmemesidir. Etik tartışmaların evrimleşerek yasalaşması, uygun bir davranış biçimi üzerinde bireylerin, örgütlerin ve toplumun görüş birliğine varma sürecidir (Aydın,2002:9-10).

Bir kararın etiksel olup olmadığını belirlemek için sadece yasalar yeterli olmamaktadır. Bir çalışanı işten çıkartmak gibi yasaların onayladığı bir davranış kararı tamamen etik olarak uygulanabilmektedir. Ama yasalara uygun olan bu davranış kararının etiksel olacağını garanti etmemektedir. Çünkü yasal bir karar etiksel olabileceği gibi terside mümkün olmaktadır(Dessler,1998:77).

Bazı firmalar müşterilerinin alışveriş alışkanlıklarını birtakım elektronik yöntemlerle veya kredi kartı harcamalarından takip etmektedir. Bu davranışlar yasal olmakla beraber kimileri için etik, kimileri için de etik dışı olarak yorumlanmaktadır (Dessler,1998:77).

Etik ve yasalar her zaman için örtüşmez. Bu iki kavram birbirini kesen iki daire biçiminde gösterilebilir (Şekil 3.1). İki dairenin kesişmesiyle ortaya çıkan (U) alan, her iki kavramın çakıştığı koşulları gösterir. Bu alanda hem etik olarak hem de yasal olarak tam bir uyum yaşanmaktadır. Ancak, bu alanın genelde her iki dairenin küçük bir bölümünü oluşturduğu görülmektedir. Bu çakışma alanının dışında kalan bölgeler etik ve yasalar arasındaki farkın büyüklüğünü gösterir(Karalar,2001:75).

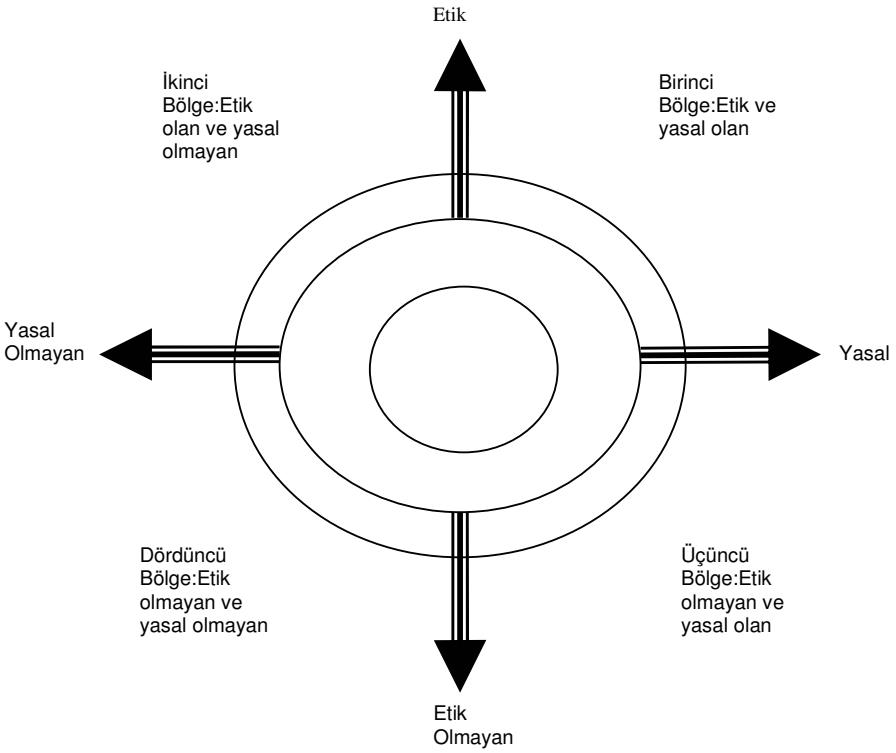


Şekil 3.1 : Etik Standartlar ve Yasal Zorunluluklar Arasındaki İlişki

Yasalar ve etik arasında üç çeşit ilişkiden söz edilebilir(Karalar,2001:75):

1. Yasalar zamana göre değiştiğinden etikle bağlantıları da değişmektedir. Yasak olan bir eylem daha sonra bu sınırlardan çıkabilir. Ayrıca kimi etik standartların yasalarla bir bağlantısı yoktur. Örnek olarak yalan söylemek yasal bir yaptırım gerektirmez.
2. Yasalar kimi davranışları olumsuz görürken etik ilkeler olumlu olabilir.
3. Yasalar ile toplumun etik standartları arasında önemli bir açıklık bulunur. Yasalar toplumun gelişimine ayak uyduramaz.

Şekil 3.2 değişen çevre koşullarında etik ve yasalar arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı olarak göstermektedir. Şekilde yasal olan ile etik olan arasındaki çelişki de göze çarpmaktadır(Karalar,2001:76).



Şekil 3.2. Yasalar ve Etik Kurallar İlişkisi

En uygun ortamın yaşandığı 1. bölgede, etik kurallara ve yasaya uyum söz konusudur. Ancak bu bölgeden öteki bölgelere doğru sürekli bir kayma vardır. Yasallık toplumsal standartlara uyumu ortaya koymasına karşın etik, sorunların çözümünü her zaman sağlamamaktadır. Bu sebeple, işletme kararları şekilde görüldüğü gibi; kimi zaman etik olan ama yasadışı bir yapıya, kimi zaman da hem etik olmayan hem de yasal olmayan bir yapıya dönüşebilmektedir(Karalar,2001:76-77).

3.4. İş Etiği Kavramı ve Önemi

İşletmeler, içinde yer aldıkları ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel yapı içinde mal ve/veya hizmet üreterek kar elde etme amacı güderler. Diğer bir anlatımla çıkarlarını en çoklamaya çalışırlar. Bunu yaparken uymak zorunda kaldıkları, kendilerinin ve üyelerinin benimsemek ve hayata aktarmak zorunda oldukları davranış kalıpları bulunmaktadır. Bu davranış kalıpları başta stratejik kararlar olmak üzere alınan tüm kararlarda ve bunların uygulanmasında önemli rol yüklenir. Etik değerlerin önemli bir kısmını oluşturduğu bu davranış kalıpları, özgül koşullarda özgün niteliklere sahiptir. Yazılı haliyle biçimsel olan otoriter bir yönetim anlayışını dolayısıyla yakından denetimi gerektiren davranış kalıplarının yerine; yerleşik değerler haline gelmiş davranış kalıplarının varlığı yönetim işini rahatlattığı gibi, örgütlerin iç ve dış ilişkilerinde bir belirginliği ve esnekliği kendisiyle birlikte getirir. Yerleşik değer yargılarının büyük bir bölümü etik değerlere sahip olmakla yakından ilgilidir. (Sucu,2003:289-294).

Firmalar kar elde etmek için duydukları heyecan ve isteği toplumun bu işletmelerden beklentileriyle dengede tutmak zorundadırlar. Bu dengeyi kurmak ve muhafaza etmek uğruna işletmeler zaman zaman ödün verebilmektedirler. Belirli bir davranış doğru ya da yanlış veya etiksel ya da etiksel olmayan bir davranış olsun, bunun kararını yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler yani kısacası toplum vermektedir. Bu karar mekanizması her zaman doğru tanımlamalar

yapamasa da, verdikleri kararlar toplumu etkilemektedir (Ferrell ve Fraedrich,2005:5-6).

Sosyal sorumluluk kavramının ivme kazanmasıyla, işletmelerin yalnızca kar elde etmek zorunluluğu olmadığı, aksine karın topluma karşı olan sosyal sorumlulukların yerine getirilmesinin bir sonucu olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle işletmeler toplumun refahını arttıracak ürün ve hizmet üretmek, ayrıca bu ürünlerin geliştirilmesini sağlamak, çalışanlarına ve hissedarlarına adilce ödemelerde bulunmak, toplum sorunlarının çözümüne katkıda bulunmak ve yasalara uygun davranmak gibi sorumluluklara sahip olmaktadırlar. (Oruç,2004:56-59).

İş etiği ve sosyal sorumluluk fikirleri sık sık birlerinin yerinde kullanılmasına rağmen, iki terimin farklı anlamları vardır. Sosyal sorumluluk örgütün topluma sunabileceği olumlu etkilerini çoğaltıp olumsuz etkilerini azaltmasını dile getirmektedir. Sosyal sorumluluğun ekonomik, yasal, etiksel ve isteğe bağlı olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Ferrell & Fraedrich,2005:67-68).

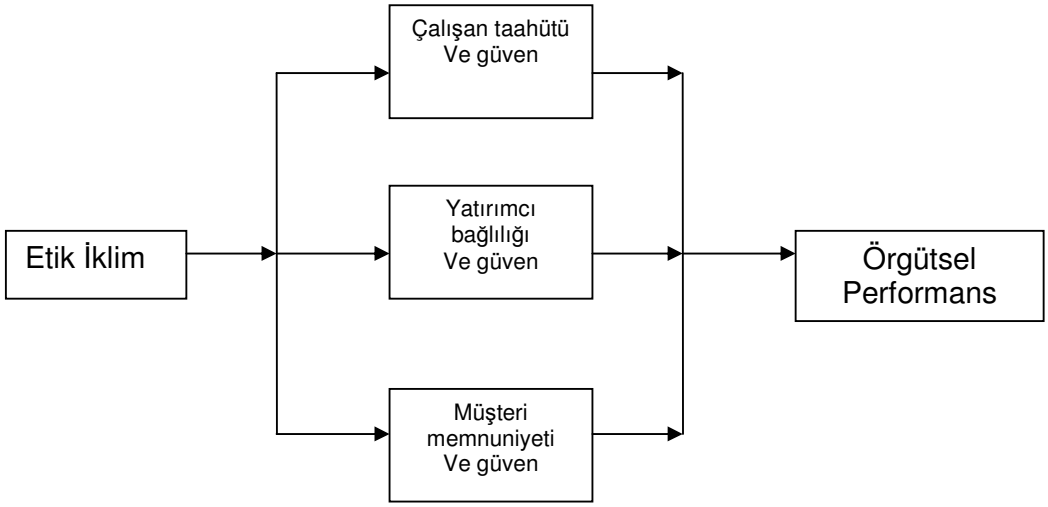
İş etiği; genellikle işletmelerin sosyal ve ahlaki sorumluluklarını yerine getirmeleri, iç ve dış çevrelerine zarar vermeyecek kararlar oluşturmalarını ifade etmek için kullanılmaktadır(Ferrell & Fraedrich,2005:14).

İş etiği veya daha doğrusu, örgütlerdeki karar süreçlerinin etik boyutları, farklı düzeylerde, farklı görüş açılarından ve farklı araştırma yöntemlerine dayanılarak incelenebilir(Roozen, Pelsmacker, Bostyn,2001:87).

İş yaşamında etik, değerlerin ortak karar verme sürecine uygulanabilirliliği ve bu değerlerin işletme çalışanlarını ve müşterilerini ne şekilde etkilediği ve yönlendirdiğidir (Certo,2003:63-65). İş etiği, toplum tarafından kabul edilmiş prensip ve standartların iş dünyasında işletmelerin davranışlarına yön vermesidir. Yüksek etik standartlar hem bireylerin hem de işletmelerin ahlaki değerler etrafında hemfikir ve dengede olmalarını

gerektirmektedir. Etik, iş dünyası için uygulandığında ortaya iş etiği kavramı çıkmaktadır ve bazı önemli noktalar göz ardı edilmemelidir. İş dünyasında işletmelerin devamlılığı için öncelikli hedefin kar sağlamak olması gerekmektedir. Eğer, hedeflenen kar uygunsuz yöntemler ile elde edilirse işletmenin ömrü fazla uzun olmayabilir. Aralarında Arthur Anderson, Enron, Kmart…vb gibi firmaların da bulunduğu bazı işletmeler elde edilmesi gereken kârı uygunsuz uygulamalar ile elde edince , aralarından bazıları gazetelerde skandal haberleriyle yer almaktan bazıları da iflas etmekten kurtulamamışlardır. (Ferrell ve Fraedrich,2005:5-6).

İş etiği, insanlara yönelimli olması nedeniyle, onların duygularını, değer ve tutumlarını yönlendirmekte, onların etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmalarına zemin oluşturmaktadır. İş ahlakına uyan bir işletme, dış ve iç çevre unsurlarından sağladığı destekle yaşamını sürdürme, geliştirme ve büyütme mücadelesini daha etkin olarak verebilecektir. İş etiği, kalite ve mükemmellik iş yaşamının evrensel değerleridir. Etik değerler de bunların ayrılmaz birer parçasıdır. Bu nedenle, önemli olan, etik standartların geliştirilmesini, çalışma yöntemlerini iyileştirebilecek bir fırsat olarak görmektir. Dürüstlük, güven ve sorumluluk kişiler için olduğu kadar işletmelerin başarısı açısından da çok önemlidir. Bu nedenle, işyerlerinde bu kavramların yerleştirilmesi ve etiğe uygun davranışların sağlanması gereklidir (Sucu,2003:288-289) . Aşağıdaki şekilde etik bir iş ortamın işletmeye sağladığı fayda şematize edilmiştir (Ferrell & Fraedrich,2005:14).



Şekil 3.3 : Örgütsel Etiğin Performanstaki Rolü

Örgütte yaratılacak etik iklim sonucunda, çalışanların ve yatırımcıların bağlılığı artacak; müşteri memnuniyetinin gelişmesi sonucunda finansal performans yükselecektir. Tüm bu olumlu gelişmeler örgütsel performansı arttıracaktır.

İş etiği, işletmenin çıkar gruplarıyla güvene dayalı ilişkiler kurabilmesi, toplum içine oluşturduğu imaj ve ürünün sağlayabileceği olumlu davranışlar ile işletme içinde davranışlara yön verilmesi ve çalışanların performansının arttırılmasında oldukça önemlidir. Bunun yanında, kalite ve mükemmellik gibi iş yaşamındaki evrensel değerler ahlak kavramıyla birlikte düşünülmesi gereken kavramlardır. Bu nedenle ahlaki standartların geliştirilmesi, işletmenin başarısını ve çalışma yöntemlerini iyileştirecek bir fırsat olarak görülmelidir (Oruç,2004:56-59).

Karşılıklı güven, işbirliğini ve ilişkilerde açıklığı sağlar. Bu da korku ve riski azaltır, enerjinin ve zamanın olumlu yönde kullanılmasına aracılık eder. İlişkilerde bireylere, işletmelere ve topluma karşı duyulan sorumluluk ve

saygınlık artışına, dolayısıyla zorluklardan ve diğer gruplarla karşı karşıya kalınmasından kaçınılmasını sağlar. (Sucu,2003:289).

İş etiği davranışları yönetir. Her karar, etik bir seçimdir. Seçimleri ise değerler ve sorumluluk duygusu yönlendirir. Değerler ait olunan mesleğin ve kurumun temel değer ve ilkeleriyle örtüştüğü ölçüde, iş etiğinden söz edilebilir. Değerler ve davranışlar arasındaki tutarlılık bireysel bütünlüğün, işe saygı ise sorumluluğun ve iş etiğine bağlılığın göstergesidir. Kurumların etik kodları çalışan kararlarına yol gösterir; daha da önemlisi, kodların arkasındaki ilkelerle bütünleşen kişisel değerleri benimsemek ve o doğrultuda davranışlar sergilemektedirler(Batlaş, 2003).

İş etiğinin olmaması durumunda, çıkar grupları ile ilişkilerin bozulacak, kaynaklardan düzenli, zamanında, sürekli ve düşük bir maliyet elde edilmesi olanaksızlaşacak; üretilen ürün ve/veya hizmetleri alanlar, hızla alıcı olmaktan uzaklaşacaklardır. Bu etkinlikler sonrasında azalan sosyal saygınlık , ciddi anlamda kurumsal zararı beraberinde getirecektir. Güven yitimi çıkar grupları ile olan ilişkilerde bozulmanın yanı sıra ,kurum içinde gerçekleştirilen grup çalışmalarında etkinliğin yitirilmesine , güvenilirliğin yitirilmesine , iletişimin zarar görmesine, öz saygının yok olmasına , bağlılık duygusunun yok olmasına , sadakatin yitirilmesine ve istifalara neden olur. Ayrıca, etiğe aykırı uygulamalar nedeniyle açılan davalar ve ödenmesi gereken tazminatlar işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilir. Kısaca ifade etmek gerekirse , etik olmayan uygulamalardan kaçınılmadığında veya bunların önüne geçilmediğinde, bir bütün olarak yüksek bir bedel ödemek durumunda kalınacaktır(Sucu,2003:290).

İş etiği; 1960 öncesi, 1960'lar, 1970'ler, 1980'ler ve 1990'lar olmak üzere 5 ayrı adımda izlenmiştir.

1960 Öncesi: Kapitalizm sürecinde ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırılması için sosyal güvenlik çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalarda bireylerin hakları ve iş dünyasının çevre sorunlarına kayıtsız kalmamaları ve daha sorumlu davranmaları konuları görüşülmüştür. 1960 öncesinde

davranışların etiksel olup olmadığı davranışların sonuçları dikkate alınarak değerlendiriliyordu. Dini liderler iş yaşamının bazı konuları ve ahlak değerleri üzerinde durmuşlardır(Ferrell ve Fraedrich,2005:9).

1960'lar : Bu dönemde toplum olayların sebeplerine yönelmişlerdir. Öte yandan iş dünyasında önemli değişiklikler olmuştur. Bir önceki dönem olan 1960 öncesinde başlayan sosyal çalışmalar bu dönemde devam etmiştir. Toplum kaynak kullanımını sorgulamaya ve eleştirmeye başlamıştır (Ferrell ve Fraedrich,2005:10).

1970'ler: Bu dönemde "iş etiği" çok büyük ilerleme kaydetmiştir. 1960'larda başlayan sosyal çalışmalar bu dönemde de devam etmiş ve iş etiği üzerine ciddi çalışmalar yapılmıştır. Öncelikle din adamları dini olarak kabul edilmiş ahlak kurallarının iş etiğinin temelleri olacağını öne sürmüşlerdir ve bu doğrultuda iş etiği ile ilgili çalışmalar başlamıştır. Bu konu üzerinde gerek felsefeciler gerekse de akademisyenler ciddi çalışmalar yapmışlardır (Ferrell ve Fraedrich,2005:10-11).

1980'ler: Bu dönemde birçok vakıf ve enstitü kurulmuş ve iş etiği konusunda ciddi değerlendirilmeler yapılmıştır. Ayrıca bu dönemde özellikle uluslar arası ticaret konusunda küreselleşmenin etkileri görülmüştür. Serbest ticaret koşulları sağlanmış ve bu sayede dar kapsamlı olan iş etiğinin global bazda pek de fazla geçerli olmadığı görülmüştür. 1960 öncesi hassaslık kazanan çevre sorunları konusunda mesafe kat edilmiş ve çevreye duyarlı ve daha az zararlı ürünler üretilmeye başlanmıştır(Ferrell ve Fraedrich,2005:11).

1990'lar: İşletmelerin diğer işletmelerle ortaklıkları ya da birleşmeleri, hükümetlerin faaliyetlerini dışarıdan gelen yardımlarla sürdürmeleri gibi konular global rekabet stratejilerinin önemli parçası haline gelmiştir. Bugün iş etiği, iş ile ilgili faaliyetlerde ahlakla ilgilenen bir çalışma alanı olmaktadır. Belirli durumlarda ne yapılması ya da ne yapılmaması üzerinde durmaktan çok, işletmelerde sorumluluk, ahlak ve karar alma konuları arasında sistematik ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. Etik karar alma sürecine sosyal bilimler olan

felsefe, ekonomi, sosyoloji ve psikoloji bakımından yaklaşır, buna dini bakış açısını da katar. Yapılan çalışmalarla araştırmacılar ve yöneticiler, etiksel karar alma konusunda yardımcı olabilecek sistematik rehberler oluşturmaya çalışmışlardır. Küreselleşmenin etkisiyle işletmeler birbirlerinden farklı değerlere sahip olan kültürlerle ilişki içine girmeleri, etiksel konularda çatışma riskiyle karşılaşmalarına neden olmaktadır(Ural,2000:56).

İş etiği konusunda gösterilen ilginin özellikle 1980'li yıllarda artış göstermesi, bazı ekonomik politikaların uygulanmaya konmasıyla paralellik göstermektedir. Bu yıllar serbest piyasa ekonomisine geçiş ve devletin küçülmesinin tartışıldığı dönemlere karşılık gelmektedir. Bunun sonucunda firmaların üstlendikleri sorumluluklar artmış, buna karşılık toplumun da işletmelerden beklentileri artmıştır. İşletmelerin kar ile sosyal sorumluluklarını dengelemek için sivil toplum kuruluşları baskı yapmış ve işletmeler, kendilerine çeki düzen vermek için iş etiği kavramına önem göstermişlerdir(Oruç,2004:57).

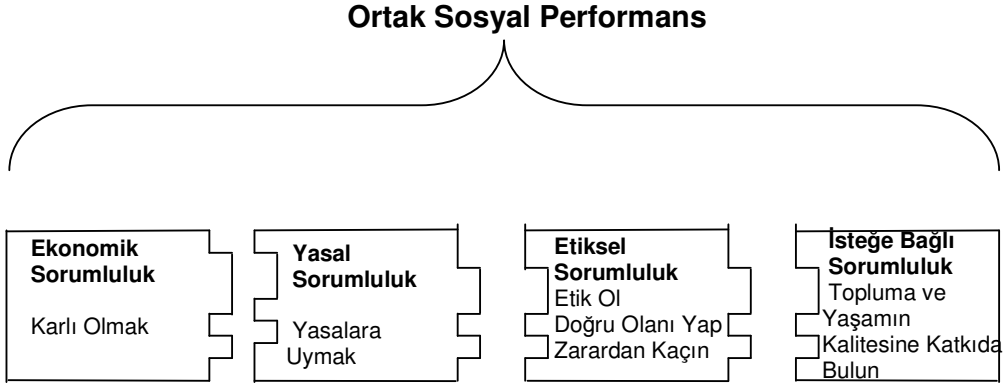
Ortak gözlem, yaşadığımız alanın hızlı ve karmaşık bir biçimde değişime uğradığıdır. Bu süreçte; analiz, planlama ve kontrolün hem çalkantılı hem öngörülemez olduğunun farkına varılmıştır. Dünya giderek teknoloji ve ticaretin inkar edilemez gelişmesiyle zaman ve yer baskısıyla küçülmektedir. Global Pazar ekonomisi büyümenin itici gücü olmuştur. Tüm bunlar iş etiğinin önemini arttırmış fakat iş etiği konusunu daha karmaşık hale getirmiştir. İşletmelerin aldıkları kararların sosyal hayata etkileri, iş etiği alanını karmaşık ve oldukça önemli hale getirmiştir. İş hayatında yöneticilerin sosyal sorumlulukları ve etiksel yerleri önemini arttırmaktadır. Örgütsel etkinlik ve organizasyonel verimlilik, uygulamada yöneticiler için önceliklidir fakat kendi örgütlerinde amaçlar oluşturulurken stratejiler için iş eğitiminin önemi artmaktadır. İşletme çalışanlarının davranışlarının yönetilmesinde sosyal sorumluluk ve iş etiği kavramı gereklidir(Oruç,2004:58).

3.5. Karar Vericilerin Etik Sorumluluğu

Etik, kesin bir tanımlama yapılamayacak kadar zor bir konudur. Genel anlamda, etik, bireyin veya grubun, neyin doğru veya yanlış olduğu ile ilgili davranışlarına yönelten değerlerin ve ahlaki kuralların oluşturduğu bir koddur. Etik, uygulamada ve karar vermede neyin iyi veya kötü olduğuyla ilgili standartları belirler. Etik, örgüt kültürün bir parçası olan iç değerlerle ilgilidir ve dış çevreyle ilgili sosyal sorumluluk kararlarının oluşturulmasını sağlamaktadır(Daft,2003:138).

Örgütün; toplumu, paydaşları ve çevreyi ilgilendiren karar ve uygulamalarından dolayı sorumluluk sahibi olmasına ortak sosyal sorumluluk denmektedir. Bu kavram; büyük firmaların kendi örgütsel davranışlarından dolayı toplumun zarar görebileceği endişesi sonucu ortaya çıkmıştır(Saxena,2004:97).

Şekil 3.4'de ortak sosyal performansın değerlendirilmesiyle ilgili bir model sunulmuştur. Örgütlerde sosyal sorumluluk dört alt başlıkta incelenebilir. Bunlar; ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı sorumluluktur. Karar vericiler ve örgütler aynı anda birden fazla konu ile ilgilenmektedirler(Daft,2003:152).



Şekil 3.4 : Ortak Sosyal Performans Kriteri

Sosyal sorumluluğun ilk kriteri ekonomik sorumluluktur. Görevi toplumun istediği hizmet ve ürünleri üretmek ve aynı zamanda sahipleri ve hissedarları için kar maksimizasyonu sağlamaktır. Yasal sorumluluk, toplumda uygun ortak davranışla ilgili neyin önemli olduğunu açıklamaktadır. Örgütlerin yasal çerçevede ekonomik hedeflerine ulaşmaları beklenmektedir. Etiksel sorumluluklar, yazılı olarak yasalaşmamış ve örgütün direkt olarak ekonomik amaçlarıyla bağlantısı olmayan davranışlardır. Karar vericilerin başta gelen etiksel sorumlulukları; adaletli, eşit, tarafsız ve aynı zamanda bireylerin haklarına saygılı olmalarıdır. Bir kararın sonucunda bireyin veya örgütün edinimi başkalarının zararlarına olmaktaysa verilen kararın etik olmadığı söylenebilir. İsteğe bağlı sorumluluklar ise tamamen gönüllü ve örgütün sosyal katkı arzusu ile ilgilidir. Bunların örgüte geri dönüşümleri yoktur ve aynı zamanda ne yasaların nede toplumun örgütten böyle bir beklentisi vardır. (Daft,2003:152-153).

Örgütün etiksel ve isteğe bağlı sorumlulukları gün geçtikçe daha önemli bir hal almaktadır. Bu dört kriter örgütün toplam sosyal hassasiyetini oluşturmaktadır(Daft,2003:153). .

Herhangi bir durumun etiksel olarak değerlendirilebilmesi için bireyin veya organizasyonun hareket veya davranışının diğerlerinin yararına veya zararına olması gerekmektedir(Daft,2003:138).

Yöneticilerin verecekleri kararlar, etiksel olarak şu nedenlerden dolayı karmaşık bir yapı gösterirler(Karalar,2001:79):

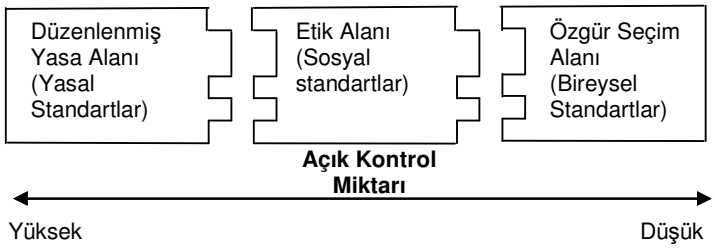
1. Etik kararların sonuçları başkalarını da ilgilendirmektedir. Bu kararlar dalgalar biçiminde yayılarak, işletme dışındakileri de etkiler. Örnek olarak, bir işletme ucuz ancak güvenli olmayan bir hammadde kullanarak bir mal ürettiğinde, hem çalışanlarını hem de bu malı kullanan müşterilerini etkileyecektir.
2. Etik sorunlara ilişkin alınacak işletme kararları çok çeşitli seçeneklere sahiptir. Bu kararlar genellikle evet-hayır şeklinde oluşmaz. Örnek olarak,

güvenli olmayan ucuz hammadde kullanan girişimcinin bir başka seçeneği de, çok ucuz ve çok güvensiz hammadde kullanmaktır. Başka deyişle, birbirinden çok farklı seçenekler kararın yönünü değiştirir.

3. Etik sorunlara ilişkin işletme kararları çoğunlukla karmaşık sorunlar doğurur. Her ana işletme kararında, toplumsal çıkarlar ve maliyetler karşılıklı olarak değerlendirilip, gelirler ve harcamalar açısından irdeleme yapmak gerekmektedir.
4. Çoğu işletme kararı belirsiz etik sonuçlar doğurur. Bir kararın gerektirdiği sonuç akılcı görünse de hiçbir zaman tam bir kesinlik taşımaz. Başka bir deyişle, etik risk olmaksızın bir kararın alınması söz konusu değildir.
5. Etik konulardaki çoğu işletme kararı kişisel bir özellik taşır. Bir girişimcinin vereceği kararda, o kararın doğuracağı sonuçları değerlendirmeksizin hareket etmesi söz konusu olamaz. Sonuç işletme çıkarı açısından olumsuza gidecekse, yönetici kararın yönünü değiştirebilir. Girişimciler tümüyle işletme çıkarlarından soyutlanmış kararlar veremezler.

Etik sorumluluk için işletmelerde stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Etik kuralların bir bölümü endüstriyle, bir bölümü de doğrudan işletmeyle ilgili olarak düzenlenir. Bu kurallar pek çok konuyu kapsar. İşletme varlıklarının yanlış kullanımı, defter kayıtlarının yanlış ve sahte olması, tekelci uygulamalar örnek olarak gösterilebilr(Karalar,2001:79).

Etik, kanunlar ve özgür seçimle yönetilen davranışlarla karşılaştırıldığında daha iyi anlaşılabilmektedir. Şekil 3.5' de insan davranışlarının üç ayrı kategoriye girdiği görülmektedir(Daft,2003:138-139).



Şekil 3.5 : İnsan Hareketlerinin Üç Alanı

İlk kategori düzenlenmiş yasalardan oluşmaktadır. Buradaki değerler ve standartlar yasal sistemde yazılı olarak mevcuttur ve mahkemelerce uygulanmaktadır. Kanun koyucular bu alandaki bireylerin ve tüzel kişilerin nasıl davranmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Örneğin internet devrimi yeni yasaların konulmasını zorunlu hale getirmiştir. Örneğin telif haklı şarkıların ücretsiz bir şekilde kopyalanmasını sağlayan bir internet sitesi bu konuda suçlu bulunmuştur. Özgür seçim alanı oluşturulan ölçü sisteminin tam zıt yönündedir. Bireyin veya organizasyonun davranışı ile ilgili yasaların söz hakkı yoktur ve birey ya da organizasyon tamamen özgürdür(Daft,2003:139).

Bu iki alan arasında etik alanı yer almaktadır. Bu alanda belirlenmiş yazılı yasalar yoktur. Öte yandan bireyi veya organizasyonu yönlendiren ahlaka, değerlere ve paylaşılan kurallara dayanan davranış kuralları mevcuttur. Bu alandaki kurallara uymak tamamen bireyin insiyatifindedir. Düzenlenmiş yasa alanında itaat yasal sistem tarafından oluşturulan kanunlarla sağlanmaktadır. Etik alanında birey mevcut standartları ve normları bilir ve herhangi bir zorlama yoktur. Bireyin itaat edip etmemesi tamamen kişisel seçimidir. Etiksel olarak kabul edilebilir bir davranış toplumun geneli için yasal ve ahlaki olarak kabul edilebilir olmalıdır(Daft,2003:139).

İş yaşamlarında yöneticiler, düzenli olarak etiksel kararlar vermektedirler. Bu kararların, hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları vardır. Etik dışı davranmak bir yöneticiye zarar verebilir ve hatta kariyerini sonlandırabilir. Firmanın milyonlarca dolar kaybetmesine veya iş yaşamının tamamen sona ermesine neden olabilir. Etik olarak davranmak, çalışanların paydaşları karşısında güven depolamalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda;

müşterilerin, tedarikçilerin ve diğerlerinin sektöre karşı güven duymalarını sağlamaktadır(Rue&Byars,2003:430).

Etiksel karar verme, karar vermenin özel bir türüdür. Genelde genel karar verme ile, etiksel karar verme (algılama, bilme, inanma, hatırlama gibi) bilişsel etkinlikler gerektirir ve bilişsel karar verme durumunda olduğu gibi, etiksel karar verme de duygusal ve sosyal süreçler tarafından da etkilenir. Daha da ilerisi, genel ve etiksel karar vermenin ikisi de isteklerin ve tercihlerin ağırlığını gerektirir. Buna göre, etiksel karar verme süreçlerinin tanımları, sorun tanımlama, alternatiflerin belirlenmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve onaylanması gibi genel karar vermede ayırt edilecek sırada evreleri tipik olarak yansıtmaktadır (Miner,Petocz,2003:12).

Karar vericilerin etiksel olmaları için birçok sebep vardır. Bu sebeplerin başlıcaları şunlardır(Josephson,2002):

1. İç fayda: Doğruluk bireyin kendi mükafatıdır.
2. Kişisel avantaj: Etiksel olmak akıllılıktır.
3. Onay: Etiksel olmak özsaygıyı, sevilen şeylere hayran olmayı ve emsallerine saygı duymayı beraberinde getirmektedir.
4. İnanç: İyi davranış memnun etmektedir ve tanrıya ibadet etmeye yardımcı olmaktadır.
5. Alışkanlık: Etiksel faaliyetler, yetiştirilmeyle veya eğitimle uyum sağlayabilmektedir.

Karar vericilerin veya grupların etiksel davranmalarında bazı engeller de mevcuttur. Bu engeller şunlardır(Josephson,2002):

1. **Menfaatçilik:** Etiksel davranışta motivasyon düşük olduğu zaman, karar alma, risk-ödül hesaplamalarını azaltmaktadır. Eğer etiksel davranışın riski yüksekse veya etik-dışı davranışın riski düşük ve ödülü büyükse

ahlaki ilkeler boyun eğebilmektedir. Bu küçük bir sorun değildir. Birçok insan sınavlarda kopya çekmekte, devamsızlık yapmakta ve işyerlerinde evraklar üzerinde gerçek olmayan oynamalar yapmaktadır. Etiğin gerçek anlamı, karar vericinin çıkarlarıyla çatışsa bile doğru olanı yapmaktır(Josephson,2002).

2. **Mutluluğun Takibi:** Birçok filozofa göre mutluluğun takibi, özgür insanların temel haklarıdır. Fakat bu takip beraberinde ahlaki sonu mu getirmektedir? Bu bireyin mutluluğu nasıl tanımladığına bağlıdır. Değerleri, ödül ve istekler bireyi neyin mutlu edeceğini belirlemektedirler. Psikolojik duyguların ve somut hedeflerin takip edilmesinde özgür olan birey, bunun sonucunda nadiren mutluluğa ulaşmaktadır. Ahlaksal olarak olgunlaşmış bireyler, mutluluğun paradan, mevkiden, hırstan daha başka noktalarda var olduğunu bilmektedirler. Daha derin ve anlamlı mutluluklar, bireyin evrensel etiksel değerleri yakalayabilmesinin altında yatmaktadır. Etiksel davranışlar ve prensip haline getirilmiş inançlar arasındaki bütünlük gerçek mutluluk için sağlam temeller oluşturmaktadır(Josephson,2002).

Yöneticilerin neden etik davranmadıkları üzerine yapılan bir araştırmada aşağıdaki ana faktörler belirlenmiştir(Ekin, Tezölmez,1999):

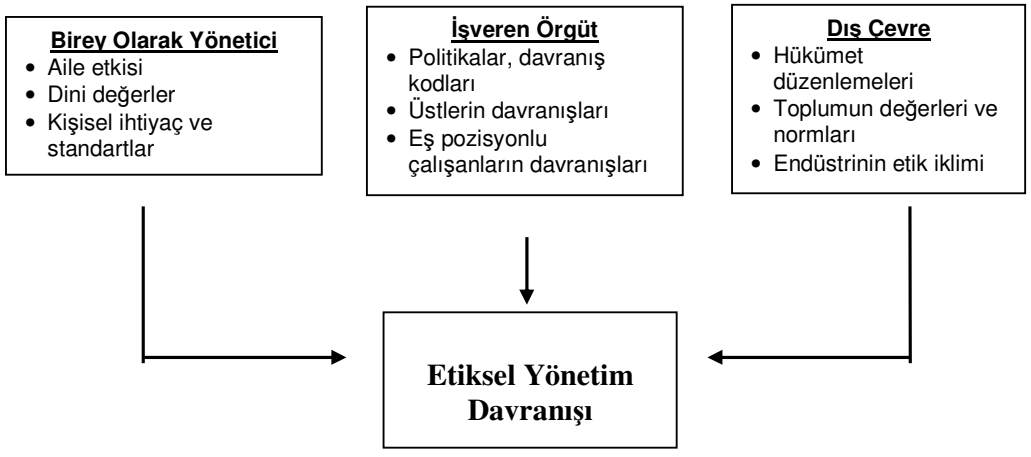
1. Üstlerin davranışları
2. Endüstrinin etiksel yapısı
3. Eş pozisyonda olan başka bir bireyin davranışları
4. Resmi şirket politikasının eksikliği
5. Bireyin maddi ihtiyaçları

Birçok kişi ve firma, seçeneklerin ya yasa ya da özgür seçim tarafından yönetildiği basit düşüncesi neticesinde sorun yaşamaktadır. Bu yanlış düşünce insanları eğer yasalsa etikseldir yanlış düşüncesine sevk etmektedir, sanki

yasal ve özgür seçim dışında bir alan yokmuş gibi. Daha iyi bir seçenek etik alanını hatırlamak ve ahlaki değerleri örgütün hem içsel hem de dışsal davranışlarını iyiye ve doğruya götürmek amacıyla kabul etmektir. Etik kuramlara ve sosyal sorumluluğa daha geniş olarak ihtiyaç duyulduğunda davranışları yönetecek etik kodlar ve örgüt kültürü kullanılabilir. Böylece yeni kanunlara ihtiyaç ve seçeneklerin sorumlulukları ile ilgili sorunlar önlenmiş olmaktadır(Daft,2003:139).

Bunun sebebi etiksel standartların yazılı olarak düzenlenmemiş olması ve doğru davranışlarla ilgili anlaşmazlıkların zaman zaman ortaya çıkmasıdır. Alternatif seçeneklerin veya davranışların tam olası sonuçlarının istenmedikleri zaman ortaya etiksel ikilemler çıkmaktadır. Böyle bir ikilemde doğru ve yanlış net olarak ayırt edilememektedir(Daft,2003:139).

Aşağıdaki şekilde yöneticilerin günlük hayatlarında her an karşılaşabilecekleri etiksel ikilem modeli, etiksel ikilemi etkileyen faktörlerle beraber belirtilmiştir(Schermerhorn,1996:110).



Şekil 3.6 : Etiksel ikilem modeli

Organizasyonlarda etiksel bir seçim yapacak olan bireye ahlaki temsilci denmektedir. Aşağıda ahlaki temsilcinin karşılaşabileceği etiksel ikilem örnekleri verilmiştir(Daft,2003:140).

- Küçük bir şirkette çalışanlardan biri HIV virüsü taşıdığı ve AIDS hastası olduğu için bir müddet izin istemektedir. Çalışanın işe ve kendisine sağlanan sağlık sigortasına ihtiyacı vardır. Bütçe zorlanmaktadır ve ikramiyelerin karşılığı verim olarak tam anlamıyla alınamamaktadır. Federal mahkeme benzer bir dava olayında işverene sigorta poliçesini değiştirip AIDS hastalığının tedavi işlemlerini poliçe dışında tutma hakkı vermiştir. Bu olayın şirket için yasal bir olup olmadığının araştırılması etiksel bir ikilem örneğidir.
- Büyük ilaç firmalarının birinde satış müdürüne dozu 2500 $ olan ilacın satılması talimatı gelmiştir. Satış müdürü bu ilacın bir muadil ilacı olduğunu ve muadil ilacın ¼ oranında daha ucuz olduğunu fark etmiştir. Öte yandan yeni ilaç sadece % 1 oranında daha etkili olmaktadır. Satış müdürü 2500 $ 'a bu ilacı satmalı mıdır?

3.6. Örgütlerde Etik Sorunlar

Araştırmalar, iş hayatında pek durağan olmayan pek çok etik sorunlar olduğunu göstermiştir. Etik sorunları teşhis edip çözecek adımı atmak için örgütlere uygun bir sınıflandırma yapmak gerekir. Etik sorunlar basit bir şekilde dörde ayrılabilir. Bunlar, çıkar çatışmaları, doğruluk ve dürüstlük, iletişim ve örgüt içerisindeki ilişkilerdir. Bu sınıflandırma etik sorunların bütün öğelerini içermez fakat temel konular hakkında iyi bir bakış açısı kazandırır (Ferrell & Fraedrich,2005:26).

1. Çıkar çatışması; bir bireyin kendi çıkarlarını, örgütün veya başka bir grubun çıkarlarından üstün tutmaya başlamasıyla ortaya çıkar. Çalışanlar, çatışmalardan korunmak için kendi özel ilişkilerini iş ilişkilerinden ayırmalıdırlar. Amerika, Kanada ve pek çok ülkede, çalışanların genel olarak karar

mekanizmasını etkilemeye çalışan insanlardan rüşvet, hediye, kişiye özel ödeme alınmaması benimsenmiştir. Fakat pek çok ülkede işlerin zamanında ve eksiksiz yapılması için rüşvet verilmektedir(Ferrell & Fraedrich,2005:26).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki yetkililer, para ve hediye vermeyi önemli bir durum olarak görmektedirler. Rüşvet; pek çok yöneticinin, yasa koyucunun ve hükümet görevlisinin düşüşüne neden olmuştur (Ferrell & Fraedrich,2005:26).

Ne zaman bir hükümet görevlisi rüşvet almayı kabul etse, genellikle bunun nedeni ya o kimsenin karşı taraftan bir kolaylık istemesi ya da yasama çalışmalarını etkilemek istiyordur. Yasa koyuculara veya resmi görevlilere rüşvet vermek bir iş etiği meselesidir (Ferrell & Fraedrich,2005:26).

Rüşvet sorunu özel sektörde de vardır. Mesela petrol sanayinde rüşvet, hırsızlıktan daha masraflı hale gelmiştir. Günümüzde rüşvet olarak para dışında spor arabalar, uyuşturucu maddeler, evler v.b.de verilmektedir (Ferrell & Fraedrich,2005:26).

Yapılan çalışmalara göre gelecekte iş ortamında etik olmayan uygulamalarda artış olacaktır. Çıkar çatışması sorunu çok yaygın durumdadır. İş alanında adil rekabet sağlayabilmek için etik olmayan çıkar çatışmalarının giderilmesi gerekmektedir (Ferrell & Fraedrich,2005:26).

2. Dürüstlük; doğruluk bütünlük ve güvenirlik, adaletli olma ise adil ve tarafsız olmanın kalitesidir. Dürüstlük ve adaletli olma karar vericilerin genel ahlak davranışları ile ilgilidir. İş adamlarının en azından uygulanabilir kanunlara ve düzenlemelere uymaları beklenir. İş adamları, ayrıca müşterilerini, tüketicilerini, çalışanlarını veya rakiplerini bilinçli olarak hile, yanlış tanıtma veya zor kullanarak incitmemelidir. İş alanındaki insanlar sıklıkla kendi ekonomik çıkarlarına göre hareket etseler de iş ahlaki ilişkileri adalet ve güven üzerine

kurulmalıdır. Alıcılar, satıcılara güvenebilmeli, borç verenler de borç alanlara güvenebilmelidir. Bu beklentiler gerçekleşmezse ve güven yıkılırsa iş ilişkilerine devam etmek olanaksız hale gelir(Ferrell & Fraedrich,2005:27).

Adaletli olmayla ilgili fikirler bazen gizli çıkarlara göre de şekillenebilir. İlişki içerisindeki gruplar, eğer sonuç beklenenden daha yararsız ise bunun haksız veya gayri ahlaki olduğuna inanabilirler(Ferrell & Fraedrich,2005:27).

3. Dürüstlük ve adaletli olma ile ilgili meseleler ayrıca işin, bazen toplumun kuralları yerine kendi kurallarıyla oynanan bir oyuna benzetilmesiyle de ortaya çıkar. Çalışmalar haksızlığın şu nedenlerden ötürü ortaya çıkabildiğini göstermektedir(Ferrell & Fraedrich,2005:27).

- İş ilişkileri, bir pazarda kendi kurallarına göre oynanan ve rekabet, karı maksimize etme ve kişisel gelişim gibi kavramları içeren insan ilişkilerinin bir alt kümesidir.

- İş, bazı açılardan basketbol, boks gibi rekabete dayalı oyunlarla kıyaslandığında, insanların oynadığı bir oyun olarak düşünülebilir.

- Basketbol ve boks gibi oyunlar sıradan kurallar içermez.

- Eğer iş, basketbol ve futbol gibi bir oyunsa o zaman sıradan etik kurallar içeremez.

Bazı görüşler ise işin, bir oyun olmadığı konusunda birleşirler. Çünkü eğer insanlar ekonomik açıdan yeterli değillerse geri çekilebilirler. Bu yüzden iş etiği sadece hangi kuralların uygulanacağı değil, ayrıca istemsiz karakterlerin de oyuna katılmasını uygun olan kurallar geliştirmelidir(Ferrell & Fraedrich,2005:27).

Eksik kurallar ve kuralların yetersiz bir şekilde uygulanmaları etik olmayan davranışların oluşmasına fırsat verir. Pek çok kişi için kural şudur: Eğer satın alma işi benim satışlarımı arttırıyor ve şirkete para getiriyorsa o zaman sorun yok demektir(Ferrell & Fraedrich,2005:27).

4. İletişim, bilginin aktarılması ve paylaşılmasını ifade eder. İletişim konusu ilgilendiren etik sorunlar ürün güvenliği, çevre kirliliği ve çalışanların çalışma koşulları gibi bilgileri içeren reklam mesajlarıyla ortaya çıkar. Yanlış olan veya insanları yanlış yönlendiren mesajlar müşterilerin örgüte olan güvenini sarsabilir. Özellikle yalan, iletişim hususunda önemli bir ahlaki meseledir(Ferrell & Fraedrich,2005:28).

Yanlış ve aldatıcı reklam yapma iletişimde ana sorunlardan biridir. İletişimde etik sorunlar; ambalajın üzerine bir üründe bulunmayan özelliklerin o üründe bulunduğunun yazılması, rakip firmalara çamur atılması, dil, din, ırk ayrımı yapılması, müşterilerin bilmesi gereken bilgilerin saklanması, ürünleri tanıtırken temeli olmayan belirsiz ifadeler kullanılması şeklinde ortaya çıkar(Ferrell & Fraedrich,2005:28).

5. Örgütsel ilişkiler, örgüt üyelerinin müşterilere, tedarikçilere altlarına, üstlerine, rakiplerine karşı davranışlarıyla ilgilidir. Etik sahibi çalışanlar, ilişkilerinde gizliliği muhafaza etmek için, yapmak zorunda olduklarını ve sorumluluklarını yerine getirirler ve kendilerine etik olmayan bir davranışa götürebilecek aşırı baskıdan kaçınırlar. Bu hususta karşılaşılan en önemli mesele, eser hırsızlığıdır. Yani bir başkasının işini alıp kendi işi gibi göstermektir(Ferrell & Fraedrich,2005:28).

Diğer etik sorunlar ise şöyle sınıflandırılır(Ferrell & Fraedrich,2005:28):

- Hap ve alkol kullanımı
- Hırsızlık

- Kalite kontrolü
- Ayrımcılık
- Tescil bilgilerinin kötüye kullanımı
- Fabrika kapanmalar
- Geçici işsizlik
- İşletme varlıklarının kötüye kullanımı
- Çevre kirliliği
- Rakip firma bilgilerinin yasal olmayan yollardan öğrenimi
- Rakip firma bilgilerini kötüye kullanma
- Defter ve kayıtlardaki tutarsızlıklar
- Hediye ve rüşvet verme
- Yanlış yönlendiren reklamlar
- Yerel topluluklarla ilişkiler
- Politik faaliyetler
- Yerel ve yabancı hükümet temsilcileriyle kurulan ilişkiler

Şimşek (2002:1), örgütlerde yaşanan etik sorunların en belirgin nedenin var olan çıkar çatışmaları olduğunu belirtmiştir. Yaşanan çıkar çatışmaları sonucu ortaya çıkan etik sorunlar ise o örgütün imajını zedelemekte ve konumunu olumsuz etkilemektedir. Örgütlerde çıkar çatışmasından kaynaklanan etik sorunlar üç boyutta sınıflandırılabilir(Şimşek, 2002:1):

1. Kişisel Örgütsel Düzeyde Yaşanan Çatışmalardan Kaynaklanan Etik Sorunlar:

Bu çatışma şekli kişinin etik değerleriyle örgütün veya örgüt içindeki diğer kişilerin etik değerleri arasında bir fark olduğunda görülmektedir. Artık

çalışanların yöneticilerden beklentileri değişmektedir. Çalışanlar, iş güvenliği sağlayan bir çalışma ortamından olan talepleri, özgür konuşma hakkı, özel hayatın gizliliği gibi konularda daha hassastırlar ve örgütleriyle çatışma içerisine girebilmektedirler(Şimşek, 2002:2).

Kişilerin bireysel özel çıkarları ile işletme çıkarlarının birbirinden ayrılması gerekmektedir. Genel olarak bu nedenle, örgüt üyelerinin rüşvet alıp vermesi, kişisel ödemeleri kabul etmesi, hediye alması etik dışı birer davranış olarak kabul edilmektedir(Şimşek, 2002:2).

2. Kişisel Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çatışmalardan Kaynaklanan Etik Sorunlar:

Bu çatışma şeklinde, kişisel değerlerle toplumsal değerler arasında bir fark bulunmaktadır. Toplumdan farklı değerlere sahip kişiler toplum dışına itilebilir hatta bazı durumlarda yasal olarak suçlanıp hapse bile atılabilirler (Şimşek, 2002:3).

3. Örgütsel Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çatışmalardan Kaynaklanan Etik Sorunlar:

Bir örgütte var olan normlar ve değerler, eğer genel olarak toplumda kabul görmüş değerlerle uyuşmuyorsa, yine bir çatışma meydana gelmektedir. Özellikle işletmeler, piyasaya yeni bir ürün sunarken toplumla karşı karşıya gelebilir. Vejetaryen ve çevrecilerin bazı malları protestosu buna örnek olarak gösterilebilir(Şimşek, 2002:3).

3.7. Etiksel Karar Verme Yaklaşımları

Etik kuramları çok çeşitlidir. Etiksel yargılamayı yönlendiren ve yalnızca işletme yazınında yaygın olarak kullanılan normatif etik kuramları üç gruba ayrılmaktadır(Ural,2000:12):

1. Bir eylemin sonuçlarıyla ilgilenen kuramlar (Teleolojik kuramlar)
2. Tek kural kuramları; bu tür kuramlar eylemin sonuçlarıyla ilgilenmezler (Deontolojik kuramlar)
3. Birçok kuramı içeren kuramlar; bir eylemin sonuçlarıyla ilgilenmezler (Teleolojik ve deontolojik kuramların karması olarak nitelendirilmektedirler.)

Cavanagh'ın yaptığı diğer bir sınıflandırmaya göre etik kuramları şu şekilde ayrılmaktadır(Ural,2000:12-13):

1. Faydacılık kuramları; bir eylemi veya davranışı sonuçları bazında değerlendirir.
2. Kişisel haklarla ilgili kuramlar; bireylerin haklarını vurgular. Bu haklar, özgürce rıza gösterme hakkı, özel yaşam hakkı, serbestçe konuşma hakkı ve muameleden doğan haklardır.
3. Hakkaniyet (adalet) kuramları; bir eylemin etkilerinin dağılımına odaklaşan kuramlardır.

Hemen hemen tüm etiksel ikilemlerde bireyin ve tüm organizasyonun ihtiyaçları arasında çatışmalar vardır. Örneğin çalışanlara uyuşturucu ve alkol testinin yapılması gibi. Böyle bir uygulama organizasyon için iyi bir uygulama olmakla beraber bireyin özgürlük alanını kısıtlamaktadır. Bu tür zorlu etiksel ikilemlerle karşılaşan yöneticiler, normatif yaklaşımı kullanarak fayda sağlayabilmektedir. Bu yaklaşım normlara ve değerlere dayalıdır ve yöneticilerin kararlarını yönlendirir. Normatif etik, etiksel karar vermeyi yönlendiren

değerlerin açıklanması için bazı yaklaşımları kullanmaktadır. Bu yaklaşımlardan yöneticilerle ilgili olan dört tanesi; yararcı yaklaşım, bireyci yaklaşım, ahlaki doğrular yaklaşımı ve adalet yaklaşımıdır(Daft,2003:141).

Yararcı yaklaşım 19. yy filozoflarından Jeremy Ben Ham ve John Stuart MILL tarafından desteklenmiş, ahlaki davranışın en büyük çoğunluk için en büyük iyiyi getirdiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda, tam karar alternatiflerini kararla ilgili olan herkes için değerlendirmeli ve sayıca en fazla bireyi tatmin eden alternatifi seçmelidir. Çünkü gerçek hesaplamaları yapmak çok karışık olabilmektedir ve bu sebeple basitleştirmek uygundur. Aynı zamanda bir karar verirken o karardan endirekt olarak etkilenebilecek bireyler yerine direkt etkilenecek bireyler üzerine yoğunlaşılmalıdır. Tüm işyerini etkileyen, bireyin mesai saatleri içerisinde alkol ve sigara kullanması gibi konular yararcı etiğin konuları arasına girmektedir. Birçok firma, şirketin etik yapısını muhafaza etmek ve verimliliği yakalamak için çalışanlarının internette neler yaptığının izlenmesi gerektiğini savunmaktadır(Daft,2003:141).

Amerika'nın Oregon eyaletinde yararcı etik çerçevesinde, sağlık yardımı daha önce ulaştırılamayan 400.000 kişiye ulaştırılmıştır. Bu bütçenin yaratılmasının ardındaki karar karaciğer ve kemik iliği nakilleri gibi yüksek maliyetli ve yüksek riskli ücretlerinin ödenmeyeceğidir. Bu nakilleri yaptıramadığı için bazı hastalar yaşamlarını yitirmişlerdir. Öte yandan yaratılan bütçeyle birçok kişi sağlık yardımı almıştır(Daft,2003:141).

Bireyci yaklaşıma göre davranışlar veya kararlar bireyin uzun vadeli ilgisi için en iyi sonucu beraberinde getiriyorsa bu davranış veya kararlar ahlakidir. Bireyin kendi yönlendirmesi başlıca unsurdur. Bireyin kendi yönlendirmesini engelleyen dış kuvvetler kesinlikle sınırlandırılmalıdır. Kararın iyiliğinin ölçümü olarak birey, kendisine en uzun vadeli avantajı hesaplamalıdır. Tam alternatifler arasından bireye en büyük iyi / kötü oranını üreten karar veya davranışın uygulanması yapılması doğru olan bir harekettir. Teoride herkes kendi yönlendirmesini istemektedir. Bireyci yaklaşımın uzun vadede dürüstlüğe ve bütünlüğe ulaştırdığına inanılmaktadır. Kısa vadede yalan söylemek ve

kandırmak iş ortaklarının da aynı şekilde davranmalarına sebep olmaktadır. Bu yaklaşımı anlamak için geçerli olan bir değer, kısa vadede bazı değişiklerin ve ertelenmelerin olabileceğidir. Çünkü bireysellik kısa vadeli bireysel kazanım için kolayca yanlış değerlendirilebildiği için organize ve grup tabanlı topluluklarda çok popüler değildir. Bireysellik Şekil 4.5 'de gösterildiği gibi özgür karar alanına yakındır(Daft,2003:142).

Ahlaki haklar yaklaşımının ileri sürdüğü, insanların başka bir birey tarafından ortadan kaldırılamayan temel hak ve özgürlüklere sahip olduğudur. Ayrıca etiksel olarak doğru olan bir karar o karardan etkilenen insanların haklarına en iyi sahip çıkan karardır. Karar verirken altı adet ahlaki haklar göz önünde bulundurulmalıdır(Daft,2003:142).

1. Özgür müsaade hakkı : Bireylere sadece bilinçli ve özgür olarak kendilerine davranılmasını istediği şekilde davranılmalıdır.
2. Özel hayat hakkı : Bireyler mesai saatleri dışında nasıl davranarak mutlu olmak istiyorlarsa o şekilde davranmayı tercih edebilirler. Ayrıca kendi özel hayatlarıyla ilgili bilgilerin kontrolünün kendilerinde olması gerekmektedir.
3. Özgür bilinç hakkı : Bireyler, ahlaki ve dini normları ile çakışan her türlü isteği ve yaptırımı geri çevirebilirler.
4. Özgür konuşma hakkı : Bireyler, diğerlerinin hareketlerinin yasallığını ve etiği doğru olarak eleştirebilmektedirler.
5. Zamanı geldiğinde işlem yapma hakkı : Bireylerin adil davranmaya ve tam duymamaya hakları vardır.
6. Yaşam ve güvenlik hakkı : Bireylerin, sağlıklarının ve güvenliklerinin çiğnenmeden yaşama hakları vardır.

Yöneticiler, etiksel kararlar verebilmek için diğerlerinin temel haklarıyla kesişmekten kaçınmalıdırlar. Örneğin bir bireyi gizlice dinlemek özel hayat

hakkına aykırıdır. Cinsel taciz özgür bilinç hakkıyla çatıştığından etik değildir(Daft,2003:142).

Adalet yaklaşımına göre ahlaki değerler, eşitlik, adil olma ve tarafsızlık gibi standartlara dayanmalıdır. yöneticilerin ilgilendikleri üç tür adalet vardır : Dağıtıcı adalet kavramı, bireylere uygulanan farklı davranışların keyfi karakteristik özelliklere dayandırılmamasının beklemektedir. Aynı kararla ilgili olan bireylere aynı şekilde davranılmalıdır. Aynı işi yapan kadın da erkek de aynı ücreti almalıdır. Öte yandan önemli ölçüde birbirinden farklı olanlara farklı davranılabilmektedir(Daft,2003:143).

İşlemsel adalet, kuralların adil olarak uygulanmasını gerektirir. Kurallar açık ve net olarak belirtilmeli, tutarlı ve eksiksiz olarak uygulanmalıdır. Telafi edici adalete göre; bireyin zararlarından sorumlu olan taraf bireyin zararlarını telafi etmelidir. Öte yandan bireyler kontrolleri dışındaki olaylardan sorumlu tutulmamalıdırlar. Adalet yaklaşımı Şekil 4.5'deki kanun alanına düşüncesel olarak en yakındır. Çünkü adaletin kurallar ve düzenleyiciler vasıtası ile uygulandığını sanmaktadır. Bu teorinin, yararcı yaklaşımda olduğu gibi kompleks hesaplamalara ihtiyacı yoktur. Azınlık işçilerinin eskiden uğradıkları fark gözetme olaylarının nasıl telafi edileceği oldukça zordur(Daft,2003:143).

Bunun gibi birtakım yaklaşımlar, etiksel karar verirken yöneticilerin hatırlayacağı kuralları içerir. Öte yandan yöneticiler için yaklaşımları anlamak sadece ilk adımdır. Yöneticiler bu yaklaşımları nasıl uygulayacaklarını düşünmelidirler(Daft,2003:143).

3.8. Etiksel Karar Verme Modeli

Karar verme; belirli seçimler doğrultusunda bireylerin ve grupların değerlerinin bir araya gelmesi ve anlamlı bir bütün oluşturmasıdır. Etiksel karar

verme süreci; birey ve grupların ahlaki değerlerinin benzer seçimlerde bir araya geldiği süreçtir(Walker,2000).

Karar verici bireyin veya grubun vereceği kararın önceden etik olup olmayacağı bilinememektedir. Farklı farklı etiksel karar verme modelleri; karar vericiye vereceği kararın etiksel olması için birtakım yollar göstermektedir(Wagner, 2001). Ahlaki kararları geliştirmede, bireylere yardım etmek etiksel süreçleri içeren bir karar verme modelinin başlıca görevidir. Böyle bir model etiksel ikilemleri çözmeye yardım eder ve böylelikle bireylerin karar verme yetenekleri gelişmiş olur(Rodgers, Gago, 2001:365).

Yönetim bilimi açısından, son 20 yılda etik karar verme sürecine ilişkin kavramsal modeller ortaya atılmıştır. Bazı kavramsal modeller, etiksel algılamaları karar verme sürecinin anahtar unsuru olarak kabul ederken; bazıları da etiksel algılamaları, işletmecilik ve yönetim eğitiminin en önemli parçası olarak benimsemiştir. Etiksel karar verme modelini açıklarken bireylerin ahlaki gelişim düzeyinin bir göstergesi olarak bireysel ve durumsal değişkenler üzerine odaklanmış; diğer bir kısmı da etiksel algılamayı etik karar verme sürecinin ilk unsuru olarak ele almıştır(Taslak, Karamustafa, Karakaya,2002:37-38).

Patterson(2001) ise; bireyin karşılaştığı herhangi bir durumda etiksel içeriklerin olup olmadığının hemen farkına varması ve gerekeni yapması olarak tanımladığı etik hassasiyet kavramına değinmiştir. Etik hassasiyet etik karar verme sürecini etik bir ikilemin tanımlanması yoluyla başlatır (Gaudine,Thorne,2001).

Çalışanlar tarafından kolayca uygulanabilen, etiksel konuların rutin ve doğal iş konuları gibi değerlendirilebileceği ve aynı zamanda etraflıca iyi sonuçlara yöneltebilen etiksel karar verme modelleri kullanılabilir(Navran,1996).

İş etiğinde, etiksel karar almanın çeşitli tanımlayıcı modelleri geliştirilmiştir. Yönetim literatüründen Trevino ve Jones, pazarlama

literatüründen Hunt ve Vitell, Ferrell ve Gresham geniş örnekler sunmuşlardır. Bu modeller birbiri üzerine tam örtüştüğü için birbirleriyle rekabet içerisinde değildirler ve aynı zamanda kendilerinden önceki modellerin bir uzantısını teşkil etmektedirler. Genelleme yapılırsa, tüm bu modeller birincil olarak iki unsuru sunmaya çalışmaktadırlar (Davis,Crane,2003:80);

1. Bireylerin karar vermesindeki farklı aşamalar
2. Sürece farklı etkileri

Birçok bakımdan Jones'un modeli etiksel karar verme modellerinin en kapsamlı sentezini sağlamaktadır. Jones , Rest tarafından ortaya konmuş etiksel karar vermenin dört aşamalı sürecini temel almaktadır. Bu modele göre bireyler şu aşamalardan geçmektedir(Davis,Crane,2003:80);

1. Ahlaki konuyu tanımlama
2. Konu hakkında ahlaki hükümler vermek
3. Hükmün uygulanması için tasarı oluşturulması
4. Tam olarak tasarlandığı gibi davranmak

Jones'a göre bu düşünce sürecinin iki ana etkilenme unsuru vardır. Birincisi, konu ilişkili faktörlerdir. Karar alıcının etiksel konuyu hangi yoğunlukta algıladığıdır. İkinci ise; sosyalleşme süreci, otorite faktörleri ve grup dinamikleri gibi örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler, belirli bir örgütsel durumda neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu belirlemektedirler. Örgütsel ve konu ilişkili faktörlerin etiksel karar verme üzerindeki etkisiyle ilgili önemli ölçüde kanıtlar vardır(Davis,Crane,2003:81).

Akademisyenler arasındaki en geçerli modeller; Van Hoose ve Paradise (1979), Kitcherer (1984), Stadler (1986), Haas ve Malouf (1989), Forester-Miller ve Rubenstein (1992) ve Sileo ve Kopala (1993)'nın modelleridir. Özellikle Hunt

ve Vitell(1986)'in iş araştırmaları konusunda yaptıkları etiksel karar verme araştırması bu konudaki en belirgin ve başarılı araştırmalardan birtanesidir (Wagner ve Sanders,2001).

Forester-Miller ve Davis (2005) yukarıda isimleri belirtilen akademisyenlerin modellerini birleştirerek yedi aşamalık bir model oluşturmuşlardır.

1. **Sorunu Tanımlama:** İçinde bulunulan durumu anlayabilmek için mümkün olduğunca çok bilgi toplanmalıdır. Bu işlem yapılırken mümkün olduğunca ayrıntılı ve objektif davranılmalıdır. Bu aşamada şu sorular sorulabilir : sorun; etik, yasal, profesyonel veya klinik bir sorun midir? Bunların bir kaçında oluşan bir surun mudur? Karar vericinin sorabileceği diğer sorular şunlardır : sorun karar vericiyle mi ilgilidir ve karar verici neyi yapıp neyi yapmayacaktır? sorun bir müşteriyle mi ilgilidir? sorun bir kurumun politika ve prosedürleriyle mi ilgilidir?(Forester-Miller & Davis, 2005)

   Sorunun tanımlaması aşamasında sorulacak başka ve belki de ilk soru sorunun yasal olup olmadığıdır. Çünkü yasal olması aynı zamanda etiksel olması anlamına gelmemektedir. Öte yandan ortaya çıkan çözüm kararı yasalara aykırı ise etiksel karar verme süreci hemen durdurulmalı ve yeni çözüm kararları üretilmelidir. (Hamm, 2002)

2. **Etik Kodların Uygulanması :** sorun tanımlandıktan sonra örgütün etik kodlarına bakılmalıdır. Etik kodlarla, karşılaşılan sorunlarla ilgili uygulamalarla olup olmadığı kontrol edilmelidir. Etik kodlarının uygulanabilmesi için karar vericinin örgütün etik standartlarına hakim olması gerekmektedir(Forester-Miller & Davis, 2005).

3. **İkilemin Doğası ve Yönleri Belirlenmeli :** Ahlaki kurallar ışığında sorun değerlendirilmeli ve hangi kavramların karar verici için öncelikli olduğu belirlenmelidir. Teoride her kural eşit değere sahiptir. Bunlardan

hangilerinin öncelikli olduğunu karar verici belirleyecektir(Forester-Miller & Davis, 2005).

- Bir karara varmadan önce o konu hakkındaki en yeni literatür taranmalıdır.
- Deneyimli profesyonellere mutlaka danışılmalıdır. Bu olay sonrasında karar vericinin atladığı veya farklı değerlendirdiği yeni boyutlar ortaya çıkabilmektedir.

4. **Olası Kararlar Belirlenmeli :** Olası kararlar ile ilgili mümkün olduğu kadar çok beyin fırtınası yapılmalıdır. Yaratıcı olunmalı ve tüm karar olasılıkları göz önünde bulundurulmalıdır(Forester-Miller & Davis, 2005).

5. **Tüm Kararların Olası Sonuçları Göz Önüne Alınmalıdır :** Toplanan tüm bilgiler karar vericinin öncelikleri ve doğabilecek sonuçlar doğrultusunda yeniden değerlendirilmelidir. Verilecek kararın veya kararların karardan etkilenecek tüm birey ve örgütler üzerinde yapacağı tüm etkiler iyice düşünülmelidir. Mevcut durumu daha da karmaşık hale getirebilecek veya istenilen sonucu elde edemeyecek karar alternatifleri elimine edilmelidir(Forester-Miller & Davis, 2005).

6. **Seçilen Kararın Değerlendirilmesi :** Verilecek kararın yeni etiksel ikilemler yaratmayacağından emin olunmalıdır. Stadler (1986), verilen bir kararın uygun olup olmadığının basit üç kavramlık bir test ile anlaşabileceğini belirtmektedir.

   - **Adalet :** Karar verici, benzer bir durumda başkaları içinde aynı şekilde davranabilir mi?
   - **Tanıtım ve Reklam :** Karar verici, verdiği kararlar doğrultusunda davranışın basında yer almasını isteyebilir mi?

- **Evrensellik :** Karar verici, aynı durumda karşılaşan bir meslektaşına kendisinin verdiği kararları ve uyguladığı davranışı tavsiye edebilir mi?

Stadler (1986)'ın sorularına karar verici cevap verip aldığı yanıtların uygun olduğunu düşündüğünde verdiği kararın doğru ve etik olduğu sonucuna varabilmektedir

7. **Kararın Uygulanması :** En iyi alternatifin hangisi olduğuna karar verip seçim yapmak, karar verme sürecini sonuçlandırmaz. Kararın eyleme dökülmesi uygulanması gerekir;bunun için de güçlü bir yönetim iradesine ihtiyaç duyulmaktadır(Forester-Miller & Davis, 2005).

3.9. Etiksel Kararlara Etki Eden Faktörler

Yöneticiler, yalan söylemek, aldatmak veya çalmakla suçlandıkları zaman suç genellikle bireye veya şirketin içinde bulunduğu duruma mal edilir. Bir çok insanın inanışına göre bireyler bireysel bütünlük için etiksel seçim yaparlar. Genelde etiksel ve etiksel olmayan iş örnekleri; değerleri, tavırları, inanışları ve örgütsel kültürün davranış yönelimlerini yansıtır. Öte yandan etik, bireysel olduğu kadar örgütsel bir konudur(Daft,2003:143).

Yöneticiler etiksel karar verirken gerçekler ve değerlerden oluşan bir ayrımla karşılaşırlar. Gerçekler kesin belirlemelerdir ve gözlenip onaylanabilirler. Öte yandan etiksel değerler neyin nasıl olması gerektiğini belirtirler ve gerçeklerden bağımsız olarak birey tarafından değerlendirilirler (Steiner,1997:238).

Yurtsever(1997) , etiksel karar vermede dört faktörün etkili olduğunu belirtmiştir:

1. Çevre kültürü
2. Organizasyonun içinde bulunduğu endüstri
3. Organizasyonun sahip olduğu kültür
4. Kişisel tecrübe

Bireylerin etiksel kararını etkileyen çevresel koşullar toplumdan topluma değişmektedir. Toplum neyin etiksel bir karar veya davranış olup olmadığına karar vermektedir. Bireyin etik olmayan davranışına gereken cezanın verilmemesi bireylere etik olmayan davranışlarda bulunması için fırsat doğurabilmektedir. Çevresel koşulların içine hızla değişen teknolojik ve ekonomik koşulların da dahil edilmesi gerekir. Zira değişen teknolojik ve ekonomik koşullar organizasyonun etik anlayışına dolaylı yada dolaysız olarak etki edebilmektedir(Yurtsever,1997).

Aşağıda hem yöneticilerin hem de organizasyonun etiksel karar vermeyi nasıl şekillendirdikleri incelenmiştir(Daft,2003:143).

3.9.1 Bireysel Faktörler

Bireyler günlük hayatlarındaki etiksel kararları, kendi değer ve davranışları doğrultusunda doğru ve yanlış olarak değerlendirerek vermektedirler. İşyerindeki kişisel etiksel konular arasında dürüstlük, ilgi çatışması, ayrımcılık ve örgüt kaynaklarının çalınması sayılabilmektedir. Kişisel bir telefon görüşmesi için şirket zamanının kullanılıp kullanılmaması, kişisel etiksel konulara bir örnek teşkil etmektedir(Ferrell & Fraedrich,2005:77).

Etiksel karar vericiler karar vermede ahlaki etkenleri göz önünde bulundururlar(Wu,2003:293).

Yöneticiler iş yerlerine belirli bir kişilik ve davranışsal özellik getirmektedirler. Kişisel ihtiyaçlar, aile etkisi ve dini arka plan yöneticinin değer sistemini şekillendirir. Belirli kişilik karakteristikleri, örneğin ego gücü, kendine güven ve özgürlük, yöneticilerin etiksel karar verebilmesine olanak tanır. Önemli kişilik özelliklerinden birisi ahlaki gelişim aşamasıdır. Kişisel ahlaki gelişim modelinin basitleştirilmiş versiyonu Şekil 3.7'de gösterilmiştir(Daft,2003:144).



Şekil 3.7 : Kişisel Ahlaki Gelişimin Üç Seviyesi

Gelenek öncesi seviyede bireyler zararlı kişisel sonuçlarla karşılaşmamak için dışsal ödül, ceza ve itaat otoriteriyle ilgili endişe duymaktadırlar. Organizasyonel anlamda bu aşama, otokratik veya baskıcı liderlik stili kullanan yöneticilerle ilişkilidir. İkinci seviye ki bu geleneksel seviyedir, bireyler, meslektaşlarının, ailelerini, arkadaşlarını ve toplumun kendilerinden beklenenleri yapmayı öğrendikleri seviyedir. Sosyal ve insanlar arası zorunlulukların yerine getirilmesi önemlidir. Organizasyonel hedeflerin yakalanması için çalışma grubu işbirliği tercih edilen bir yöntemdir. Gelenek sonrası seviyede, bireyler içsel değerler ve standartları ile yönlendirilmekte

hatta bu değerlerle çatışan kural veya kanunlara dahi uymamaktadır. Belirli kişilerin beklentilerinden ziyade iç değerler daha önemli hale gelmiştir. Örneğin II. Dünya savaşında USS Indianapolice fırkateyni torpidoyla batırıldığında bir donanma kaptanı emirlere karşı gelmiş ve birkaç askeri köpekbalıklarından kurtarmak için hayatını tehlikeye atmıştır. Üstlerinden aksi bir emir almış olmasına rağmen askerleri kurtarırken kaptan, ahlaki gelişiminin en üst seviyesinde bulunmaktaydı. Yöneticiler bu seviyede hareket ettiklerinde kendilerin takip edenlerin ihtiyaçlarına odaklanmaktalar ve diğerlerini kendilerini düşünmek için cesaretlendirmektedirler. Çalışanlara organizasyonun yönetiminde aktif rol almak için fırsatlar sunulmaktadır(Daft,2003:144).

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu 2.seviyede bulunmaktadır. Birkaçı ilk seviyeyi geçebilecek kadar ileri düzeyde değildir. Amerikalı yetişkinlerin sadece %20'si ahlaki gelişimin üçüncü seviyesine ulaşabilmektedir. Üçüncü seviyeye ulaşmış olan bireyler organizasyonun içindeki ve dışındaki bireylerin beklentilerinden bağımsız ve etik olarak hareket etmektedirler. Üçüncü seviyedeki yöneticiler organizasyonel sonuçlar ne olursa olsun etiksel kararlar vermektedir(Daft,2003:144).

Global kuruluşlara birden çok kültür yerleşmiştir. Uluslararası kuruluşlarda etiksel beklentiler ve kurallar kümesi bulunmaktadır. Küreselleşme bu yüzden çoklu kültür, çoklu milliyetçilik ve çoklu etik ve kurallar kümesidir(Navran,2003). Yüksek seviyedeki etiksel davranışın öneminin artmasının sebeplerinden birisi de küreselleşmenin örgütsel etik ve örgüt kültürüne olan etkisidir. Küreselleşme etiksel konuları günümüz yöneticileri için çok daha karmaşıktır. Yabancı ülkelerde çalışan Amerikalı yöneticilerin diğer sistemlere karşı daha hassas ve açık olmaları gerekmektedir. Öte yandan farklılıklarla başa çıkabilmek için olgunlaşmış etiksel kararlar alabilmeleri gerekmektedir. Örneğin rüşvete karşı gösterilen tolerans küçülmesine rağmen, birçok ülkede geçerli bir iş yaptırma yöntemidir. Uluslar arası konuları çözümlemek her zaman kolay değildir. Öte yandan küresel standartların iş etiği davranışlarıyla ilgili geliştirilmesiyle ilgili oldukça fazla talep gelmektedir(Daft,2003:145).

Etiksel karar verme sürecini etkileyen bireysel faktörlerden biriside bireylerin ahlaki gelişim seviyeleridir. Kohlberg'in ahlaki gelişim modeline göre bireyler benzer etiksel durumlarda farklı kararlar alırlar. Bunun nedeni bireylerin ahlaki gelişimin farklı aşamalarında yer alabilmesidir. Kohlberg bu aşamaları şu şekilde sıralamıştır(Ferrell & Fraedrich,2005:110-111):

1. Cezalandırma ve itaat aşaması
2. Aracı amaçlar ve değişim aşaması
3. Ortak kişiler arası beklentiler, ilişkiler ve uyum sağlama aşaması
4. Sosyal sistem ve vicdan muhakemesi aşaması
5. Haklar, anlaşmalar veya faydacılık aşaması
6. Evrensel etik aşaması

Bu model insanların inançlarının veya ahlaki değerlerinin neden değişime uğradığını anlatmada yardımcı olmaktadır(Ferrell & Fraedrich,2005:110-111).

Bireysel faktörler etiksel karar alma literatüründe genişçe incelenmiştir. En tutarlı sonuçlar cinsiyetin, ahlak felsefesinin direk etkisini inceleyen çalışmalarda görülmüştür. Kadınların çevrenin beklentilerine duyarlı olmaları nedeniyle daha etiksel kararlar verebildikleri ortaya koyulmuştur. Diğer yandan eğitim seviyesi, iş tecrübesi, milliyet ve yaş bakımından karmaşık bulgular elde edilmiştir(Fallon,Butterfield;2005:396)

3.9.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların etiksel davranışları hem bireysel hem de örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Davranışı etkileyen bireysel faktörler; çalışanın değerleri ve ahlaki kodları, tavırları, inançları ve arzularıdır. Bu faktörler direkt

olarak bireyin eğitimi ve deneyimlerinden, endirekt olarak ise örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Çalışanların etiksel davranışlarını etkileyen örgütsel faktörler, örgüt kültürü ve organizasyonun resmi yapısıdır. Örgütsel kültür; paylaşılan ve desteklenen değerlerden, örgüt üyelerinin inançlarından, grup normlarından, örgütün kahramanlardan ve örgütün kullandığı dilden oluşmaktadır. Örgütsel kültür, bireylerin davranışlardan ve özellikle örgüt liderlerin davranışlarından etkilendiği kadar örgütün resmi ve gayrı resmi sisteminden de etkilenmektedir. Resmi örgüt yapısı üç tane birbirinden ayrı fakat alakalı görüşü içermektedir(James,2000:44-45);

1. Maddi ve maddi olmayan ödüllerin yapısı
2. Bireylerin ve örgüt birimlerinin performans değerlendirmesi, izlenmesi ve kontrolü
3. İş tanımları ve yetki seviyesi dahil, çalışanlara karar verme hakkı ve sorumluluğu vermek.

Bu üç madde resmi örgüt yapısının en önemli karakteristiklerindendir. Bu doğrultuda tahmin edilebileceği gibi etiksel karar vermeyi etkilemektedirler (James,2000:45).

Bir örgütün etiksel olabilmesi için örgüt kültürüne sahip olması ve etiksel karar vermeye önem göstermesi gerekmektedir. Etiksel karar vermeye gösterilen değer üzerinde örgütsel kültürün çok önemli bir payı vardır(Bowen,2004:311).

Örgütün çalışanları tarafından paylaşılan değerlerin, inanışların, hedeflerin, normların ve sorun çözme şekillerinin oluşturdukları kümeye örgüt kültürü denmektedir. Zaman geçtikçe paydaşlar organizasyonu yaşayan bir canlı olarak görmektedirler. Örneğin Walt Disney firması, işe yeni başlayan çalışanlarını firmanın geleneklerinin, geçmişinin ve etiksel kodlarının anlatıldığı kursa tabi tutmaktadır. Amarikan Express firmasının örgüt kültürü, çalışanlarına müşterilerinin karşılaştıkları her türlü zorlukta onlara mümkün olduğunca

yardım etmelerini özellikle vurgulamaktadır. Bu sayede çalışanlar müşterilerin karşılaştıkları sorunların çözmek için yeri geldiğinde risk alabilmektedirler. Bu kuvvetli gelenek ve değerler; Mc Donald, IBM ve P&G gibi birçok firmanın başarıyı ve güveni sağlamasına yardımcı olmaktadır. Bir başka örnek ise; General Motors'un bir bölümü olan Saturn, ürün kalitesi, satış sonrası servis ve adil fiyatlandırma gibi konularla ilgili kendi örgüt kültürlerini yaratmışlardır(Ferrell & Fraedrich,2005:79).

Ortak veya örgütsel kültürün önemli etkenlerden bir tanesi de etiksel ortamdır. Örgüt kültür, çalışanların davranışlarını düzenleyen değerleri ve kuralları içermektedir. Etiksel ortam ise örgütün etik bir bilincinin olup olmadığını belirlemektedir. Etiksel ortam, çalışanların etiksel ikilemler karşısında verdikleri kararların doğru olup olmadıklarını sorgulayan bir düşünce sürecidir. Çalışanlar örgütün kültürüne ne kadar çok katkı sağlarlarsa verdikleri kararlarda o doğrultuda etiksel olmaktadır(Ferrell & Fraedrich,2005:79).

Değerler, örgüt kültürünün temel ilkeleridir ve örgütün özelliklerini yansıtır. Yani insan ya da örgütler için davranışların standartları ve kaynağını oluştururlar. Bireysel ve kurumsal davranışların kalitesi değerler vasıtasıyla anlaşılır. Yapılan çeşitli araştırmalarda uzun vadede başarılı olan şirketlerin, değer temeline dayalı organizasyonlar olduğu bulunmuştur(Oruç,2004:79).

Ferrell ve Fraedrich; işletme içinde yaşanan çatışmaları; kişisel örgütsel düzeyde, kişisel-toplumsal düzeyde ve örgütsel-toplumsal düzeyde yaşanan çatışmalar olmak üzere üç kısımda incelemiştir. Kişisel-örgütsel düzeyde; bir kişinin bireysel etik değerleri ile örgüt içindeki diğer kişilerin değerleri arasında bir farklılık olduğunda ortaya çıkmaktadır. Her kişinin kişisel ve etik değerleri farklı olabilir, bunun için örgütte oluşturulan etiksel değerlere uyum büyük ölçüde kişinin tercihine bağlıdır. Kişiler örgüt içindeki sosyalizasyon sürecine uyum sağlayamadıklarında bu tür sorunla karşılaşabilmektedir. Kişisel-toplumsal düzeyde yaşanan çatışmada kişinin değerleri ile toplumun değerleri arasında bir farklılık bulunmaktadır. Bu kişilerin toplum değerleri ile uyum sağlayamaması durumunda toplum dışına itilmesi, hatta yasal yönden

cezalandırılmaları söz konusudur. Fakat toplumların da etik değerleri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu da etik dışı davranışların tanımının yapılmasını güçleştirmektedir. Örgütsel-toplumsal düzeyde ise, örgütte var olan normlar ve değerlerin, genel olarak toplumda kabul görmüş değerlerle çatışması söz konusudur. Sonuçta toplum işletmenin uygulamalarını yanlış bulursa mallarını almayacak, şirkette toplumla uyuşmak için alternatif yollar arayacaktır. Bu nedenle şirket içinde oluşturulan değerlerin, buna bağlı olarak örgüt kültürünü ve işletme politikalarının bu çatışmaları uyumlaştırıcı, mümkün olduğunca az düzeyde çatışma olmasını sağlayacak şekilde oluşturulmaları gerekmektedir(Oruç,2004:79-80).

İşletmelerin değerlerini tanımlamak ve onu açık hale getirmek; çalışanlara sosyal sorunların çözümünde ahlaki yaklaşımın esas alındığını göstererek, onların motivasyon ve bağlılıklarını arttırdığı gibi, özsaygı ve gururlarının sürdürülmesinde ve arttırılmasında da temel teşkil edecektir. Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalar, değerlerin bugün ve gelecekte şirket stratejilerinde ve ahlaki liderlikte çok önemli bir yere ulaşacağına işaret etmektedir (Oruç,2004:80).

Örgüt içinde adapte edilen değerler önemlidir. Özellikle birçok bireyin ahlaki gelişiminin ikinci seviyesinde olduklarını ve görevlerinin diğerlerinin beklenti ve isteklerini yerine getirmek olduğunu düşündüğümüz zaman. Bütün etiksel kararlar bireylerin diğer bireylerle etkileşimi bağlamında ortaya çıkmaktadır. Bireylerin hareketlerini yönlendirmede örgütteki sosyal bağların önemli bir rolü vardır. Örneğin yanlış olduğunu bildiğimiz bir işi yapmak eğer başkaları da aynı işi yapıyorsa daha kolay bir hale gelir. Örgüt içinde etiksel davranışın önemli bir etkisi normlar ve takımın,departmanın veya tüm örgütün değerleridir. Yapılan araştırmaların sonuçlarından birisi bu değerlerin çalışanların hareket ve karar vermelerini güçlü bir şekilde etkilediğidir. Detaya inildiğinde örgüt kültürün çalışanlara örgütün desteklediği davranış ve inançları öğretmektir. Eğer etik olmayan davranış tolere edilir ya da desteklenirse bu davranış rutin olabilmektir(Daft,2003:145).

Çalışanlara verilen etiksel sinyallerin neler olduğunu incelemek için kültür incelenebilir. Tablo 3.1'de kültürel sistemin anlaşılması için sorulacak sorular belirtilmiştir. Yüksek etik standartlar bildirilebilir ve toplum ödül veya seremonileriyle iletilebilir. Kahramanlar etiksel karar vermeyi desteklemek için rol modelleri sağlamaktadır(Daft,2003:146).

1.	Örgütsel Kahramanlar belirlenmeli. Hangi değerleri temsil ederler? Verilen etiksel ikilemde hangi kararları neden verirler?
2.	Yeni işe başlayanlara verilen etiksel mesajlar nelerdir? Bunlara koşulsuz uymalılar mı yoksa sorgulayabilirler mi?
3.	Kendi doğrularını savunanlar ile ilgili anlatılan hikayelerde bu bireyler kovulmuş mudur yoksa terfi mi ettirilmişlerdir?
4.	Etiksel ikilemlerin tartışılmasında kullanılan özel bir jargon vardır? Bu jargon iş kararlarının verilmesinde desteklenmekte midir?
5.	Ne tür bir sosyalleşme işlemi vardır? Ne tür etik veya etik dışı davranışı teşvik ederler?

Tablo 3.1 : Bir örgütün Kültürünün Etik Üzerine Etkisini Analiz Eden Sorular

Örgüt kültürü ve yönetim davranışı ulusal kültürün ürünü olup ulusal kültür farklılığının örgüt kültürü ve yönetim davranışı veya uygulamalarında farklılık yaratmaktadır. Belli bir kültürde olumlu görülen yönetim davranışları her zaman diğer kültürlerde aynı şekilde algılanmamaktadır(Uyguç,2000:428).

Kültür, örgütle ilgili etiği etkileyen yegane unsur değildir. Açık kurallar ve politikalar, ödül sistemi, örgütün çalışanlarını ne dereceye kadar düşündüğü, seçim sistemi, liderlik ve karar işlemleri gibi örgütün diğer görüşlerinin etiksel değerler ve yöneticinin karar vermesine etkileri olabilmektedir(Daft,2003:146).

Ulaşılacak hedeflere insanları yönlendirme yetkisi veya yeteneği olarak tanımlanan liderliğin etiksel karar verme sürecine önemli etkisi vardır. Liderlerin diğer örgüt üyelerini motive etme gücü olduğundan örgüt kurallarını ve değerlerini, etiksel davranış standartlarını kolayca takipçilerine benimsetebilir.

Lider etiksel davranışları etkileyebilmek için beş temel güç kullanır. Bunlar ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzman gücü ve referans güçtür(Ferrell & Fraedrich,2005:136-137).

Örgüt yapısı etiksel karar vermeyi etkileyen diğer bir faktördür. Merkezi yapıya sahip örgütler diğer örgüt yapılarına göre daha etiksel olma eğilimi taşırlar. Bunun nedeni etik kodların, etiksel uygulamaların ve örgüt politikalarının sürekli ve sıkı kontrol altında tutulmasıdır(Ferrell & Fraedrich,2005:136-137).

Merkezi örgütler resmi kurallar, politikalar ve prosedürle ile uğraşırlar ve karmaşık kontrol sistemleri ile desteklenirler. Onların etik kodları karar verme için teknikler belirleyebilir. Merkezi örgütlerin yaşayabileceği en önemli etik sorun ise, çalışanların yapmadıkları bir şeyden dolayı töhmet altına girmesidir. Bunun dışında yukarıya doğru iletişimin az olmasından kaynaklanan meseleler de bulunmaktadır. Üst kademe yöneticileri, alt kademelerde yaşanan sorunlar ve etik olmayan faaliyetlerden habersiz olabilirler(Ferrell & Fraedrich,2005:111).

Merkezi olmayan örgütlerde, karar verme yetkisi en alt kademelere kadar inmiştir. Yöneticiler, karar vermede esnekliğe sahip olduklarından etik değişimlere çabuk tepki gösterebilirler. Bu örgütlerin eksik yanı, üst kademenin prosedür ve politikalarındaki değişimlere hızlı cevap verememeleridir (Ferrell & Fraedrich,2005:111).

Merkezi olmayan örgütler, kararlarını özel durumlara, kanunlara ve belirli bir toplumun değerlerine uyarlayarak etik ikilemlerden korunabilirler (Ferrell & Fraedrich,2005:113).

Etiksel karar alma literatüründe beş baskın örgütsel değişken incelenmiştir. Bunlar etik kodlar, etiksel iklim, endüstri şekli, örgütsel boyut, ödüller ve yaptırımlardır. En tutarlı bulgular etiksel kültür, etik kodlar, ödül ve yaptırımla ilgili çalışmalarda bulunmuştur. Genelde etik dışı davranışı cezalandırmayan örgütlerde etik dışı davranışlar yaygındır. Etiksel iklimin ve etik kodların etiksel karar alma üzerine pozitif etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır(Fallon,Butterfield;2005:400).

3.9.3 Örgütsel Paydaşlar

Yöneticilerin sosyal sorumluluk kavramını anlamada yaşadıkları zorluğun bir sebebi, yöneticilerin cevap vermeleri gereken "kime karşı sorumluluk" sorusudur. Sosyal sorumluluk bakış açısından aydınlanmış örgütler iç ve dış çevreyi farklı paydaşlar olarak görmektedirler(Daft,2003:147).

Paydaş, örgütün içinde veya dışındaki ve örgütün performansında pay sahibi olan herhangi bir gruptur. Her bir paydaşın farklı bir geri bildirim kriteri vardır. Örneğin Wal-Mart tedarikçileriyle çok sert pazarlık tekniğini kullanır ve bunun sonucunda müşterilerinin karşı düşük fiyatlarıyla çıkar. Bazı paydaşlara göre bu sosyal olarak sorumlu bir davranıştır. Çünkü bunun sonucunda müşterilerine fayda sağlamaktadır. Öte yandan diğerlerine göre agresif taktikler gücün kötü kullanılmasıdır. Şekil 3.8 bir yazılım firmasının önemli paydaşları gösterilmiştir(Daft,2003:148).



Şekil 3.8 : İnternet şirketinin paydaşları

Yatırımcılar ve hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler birincil paydaşlardır ve bu paydaşlar olmadan örgüt hayatını devam ettiremez. Yatırımcının, hissedarın ve tedarikçinin asıl ilgilendiği yönetimsel verimlilik yani kar etmek için kaynakların kullanımı. Çalışanların beklediği iş tatmini, maaş ve iyi bir yönetimdir. Müşteriler kalite ile ilgili kararlarla, güvenlikle, ürünlerin ve servislerin erişebilirliği ile ilgilenmektedir. Birincil paydaşlardan herhangi birisi ciddi olarak hoşnutsuz olursa örgütün uygulanabilirliği tehdit edilmiş olur(Daft,2003:148).

Diğer önemli paydaşlar hükümet ve toplumdur. Birçok şirket sadece geçerli olan işkolunda, ruhsatlı, güvenlik kanunları çerçevesinde, çevresel koruma ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak faaliyet göstermektedir. Toplum, yerel hükümeti, doğal ve fiziksel çevreyi de dahil etmiştir. Bir başka paydaş olan özel ilgi grupları ticari birlikleri, politik hareket komitelerini ve profesyonel birlikleri dahil edebilmektedir. Sosyal eylemciler, paydaşların organize edilmesinde internetin gücünün farkına varmışlar ve firmalara etiksel, insan hakları ve çevresel sorumluluk konularında baskı yapmışlardır. Sosyal olarak

sorumlu örgütler hareketlerinin tüm paydaşlar üzerindeki etkisini değerlendirir ve paydaşların sağlayacağı şekilde hareket ederler(Daft,2003:149).

3.9.4. Doğal Çevre

İlk defa 1970 yılında kutlanan dünya çevre gününde, bir çok yönetici çevrecilerin aşırı tepki göstereceklerini düşünerek çevresel endişelere karşı harekete geçme ihtiyacı hissetmişlerdir. Günümüzde çevre konusu; iş liderleri, yöneticiler ve örgütler için önemli bir konu olmaktadır. Birçok firma için çevrecilik, örgütsel stratejinin gerekli bir parçası haline gelmiştir. Firmalarla çevreci gruplar arasındaki eski sıkıntılı ilişki günümüzde yerini işbirliğine bırakmıştır. Aralarında Ford, Bristol-Meyers, P&G, GM ve Shell gibi firmaların bulunduğu 48 firma, çevreye karşı sorumlu ekonomiler koalisyonunun belirlediği esas noktalara gönüllü olarak önem vermişlerdir(Daft,2003:150).

Hunt ve Vitell, etiksel algılama ve kararlara etki eden çevresel faktörlerle ilgili bir model hazırlamışlardır. Hazırladıkları bu modeldeki; kültürel çevre, profesyonel çevre, örgütsel ve endüstrisel çevre; etiksel sorunların algılanmasında büyük ölçüde yarar sağlamıştır(Roxas, Stoneback,2004:149).

Büyük firmalar küresel ısınmaya karşı olan savaşa katılmaya başlamışlardır ve emisyonu kesmek için iş politikalarını değiştirmektedirler. United Teknolojileri şirketinin bir bölümü olan Pratt&Whitney firması jet motorlarının testi için türbin yerine bilgisayar programı kullanmaktadırlar(Daft,2003:150).

Firmanın çevresel sorumluluğa taahhüdünü belirten bir model şu sınıflardan oluşmuştur: Eylemci, paydaş, pazar ve yasal yaklaşımlar.

Yasal yaklaşım çerçevesinde örgüt sadece yasalarla belirtilmiş zorunlu sorumluluklarını yerine getirmelidir. Genel olarak örgüt ve yönetici çevresel konular için fazla endişe duymamaktadırlar. Örneğin Oregon'daki bir firma 13

fabrikasına toplamda $ 7.4 milyona mal olan kirlilik kontrol ekipmanlarını koymayı kabul etmiştir. Bu firmayı bu denli maliyetli ekipmanları kullanmak için harekete geçiren ise emisyon değerlerinin fazla olmasından dolayı aldığı 11.2 milyon $' lık cezadır(Daft,2003:151).

Pazar yaklaşımı, çevresel endişelere artan bir farkındalığı ve hassasiyeti temsil etmektedir. Bu bölgedeki birincil hedef müşterileri memnun etmektir. Bir firma çevreyle dost ürünler üretebilir. Fakat bu üretim kararı yönetimin çevresel endişelere olan hassasiyetinden öte müşteri talepleri doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Bir sonraki adım çevreden gelen çoklu taleplere yanıt verebilmektir. Paydaş yaklaşımında firmalar, müşteriler çeşitli paydaş gruplarının çevresel endişelerini cevaplamaya çalışmaktadır. Son olarak en üst seviyede bulunan firmalar tam olarak bir çevreci grup gibi düşünüp hareket eden ve dünyanın kaynaklarının kullanımını azaltacak alternatifler arayan firmalardır(Daft,2003:151).

3.9.5 Etiksel Konu Yoğunluğu

Etiksel karar vermedeki ilk adımın, etiksel bir konunun oluşabilmesi için öncelikle karar verici bir birey veya grup olması ve verilen kararı paydaşların doğru veya yanlış olarak yorumlaması gerektiği unutulmamalıdır. Etiksel konunun yoğunluğu, karar vericinin önem algılamasına bağlıdır. Etiksel konu yoğunluğu, karar verici birey, grup yada örgüt gözünde kararın teşkil ettiği önemdir(Ferrell ve Fraedrich,2005:76).

Etiksel konu yoğunluğu, bu süreçle karşı karşıya olan karar vericinin veya vericilerin bu konudaki hassasiyetini göstermektedir. Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan, bireylerin etiksel kararlar vereceklerinde altı faktörün etkili olduğudur. Bunlar; işyeri, aile, din, yasal sistem, toplum ve meslektir. Bunların ihtiva ettikleri önem ise karar vericinin olaya bakış açısıyla doğru orantılıdır(Ferrell & Fraedrich,2005:76).

3.9.6 Fırsatlar

Fırsat, organizasyonda etiksel ve etik dışı davranışları sınırlayan veya izin veren şartları belirler. Şartlardan fırsat sonuçları ya iç veya dış mükafatları sağlar yada etik dışı davranış karşısında engelleri yerleştirmede başarısız olur. Dış mükafatlar bireye sosyal onay, statü ve itibar kazandırır(Ferrell & Fraedrich,2005:80).

Cezanın olmaması etik dışı davranış için fırsat sağlar. Çünkü bireyi şartların korkusundan yoksun bırakarak bu tarz şeylerle bireyin ilgilenmesine olanak verir. Etik dışı davranışın getireceği ödülün cazibesi şüpheli kararlar için fırsat yaratabilir(Ferrell & Fraedrich,2005:80).

Fırsatlar, bireyin mevcut iş içeriğiyle ilgilidir (nerede çalıştıkları, kiminle çalıştıkları ve işin doğası). Mevcut iş içeriği, yöneticilerin, çalışanların davranışlarını etkilemede kullanılan motivasyonel teşvikleri ve cezaları içerir. Organizasyonlarda etik dışı davranışlar için çalışanların sahip olduğu fırsatlar yönetim tarafından konulan resmi yasalar ve kurallar ile ortadan kaldırılır(Ferrell & Fraedrich,2005:81).

3.10. Örgütlerde Etik ve Sosyal Sorumluluğu Yönetmek

Bir çok yönetici örgütlerin etiksel yapısını ve sosyal duyarlılığını geliştirmekle ilgilenmektedir. Etik konusundaki uzmanlardan birisi, “yönetimin, bireylerin kendileri gibi davranmalarını sağlayacak koşulları yaratmak ve sürdürmek olduklarının belirtmiştir. Örgütün etiksel yapısının korunması için yöneticilerin aktif adımlar atmaları gerekmektedir(Daft,2003:154).

Küresel ekonomilerde etkin bir yöntem, temelinde ahlaki bir kurumsallaşma sağlayan bir yönetim haline gelmiş ve ahlaki temel, zor rekabet şartlarında işletmenin yaşamını sürdürmesinde anahtar bir rol yüklenmiştir.

Ancak, artan önemine rağmen “kurumsallaştırma” bir anda gerçekleştirilebilecek bir olgu değildir. İşletmelerde iş etiğinin kurumsallaştırılması ancak belli bir süreç içinde gerçekleştirilebilmektedir(Oruç,2004:75).

Ahlaki gelişmenin önemli bir boyutu, etiği işletme içinde kurumsallaştırma düşüncesinin hakim olmasıdır. Liderler, kişisel etiğin organizasyonel etiğe oldukça bağlı olduğunun farkına vararak kurumsallaşmayı kesin olarak başlatmalı ya da kişisel etiğin yerine koymalıdırlar. Etiksel kurumsallaştırmanın bazı karakterleri vardır . Bunlar(Oruç,2004:76);

1. Bir toplumun sahip olduğu ahlaki değerler organizasyonun karar alma geleneğini de yansıtmaktadır.
2. Etiksel sorunların oluşabileceğini önceden sezmek için, bu sorunlar oluşmadan önce benzer konular benzer şekillerde çözülmeye çalışılmalıdır.
3. Liderler, kendi doğru ve yanlışlarıyla, organizasyonel etiğin gerektirdiği doğru ve yanlışı yırmalıdırlar.
4. Etiksel karar alma kişisel değildir.
5. Etiksel karar almanın sürecini ve ürünlerini topluluk oluşturur. Böylece faaliyetlerinin doğru olduğunu içsel ve dışsal paydaşlara ispatlayabilir.

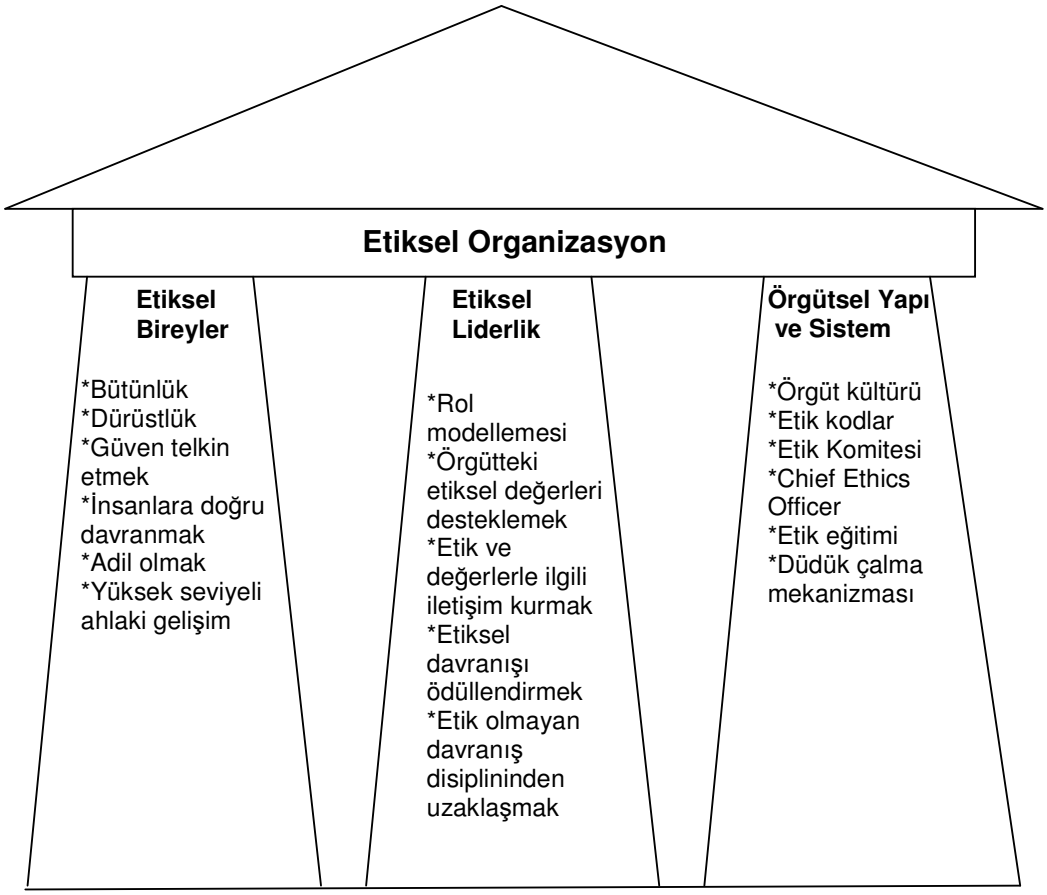
Etiğin kurumsallaştırılması, işletme içinde hem yasal hem etik olmayan davranışların önlenebilmesi bakımından önemli bir role sahiptir. Böylelikle bu konu biçimsel ve dışsal olmaktan çıkarılıp günlük iş yaşamına yerleşecektir. Etiğin kuramsallaştırılması, çalışanların etik konularla ilgili davranışlarına yol gösterecek biçimsel rehberlik için gerekli koşulları sağlar(Oruç,2004:77).

Her işletme kendi içinde belirli ahlaki değerlere sahiptir. Bu ahlaki değerler, işletmelerin sisteminde, süreçlerinde ve kültürlerinde bulunur. Ama bazı şirketler, bu ahlaki değerleri sistemli bir biçimde yazılı hale getirirler. İşletme içinde iş etiğinin kurumsallaştırılması için kullanılan bazı yöntemler

vardır. Kuramsallaşma sürecinde izlenebilecek genel yöntemlerden bazıları şunlardır(Oruç,2004:77-78):

1. Etik davranış normlarını örgütün bütününe yayacak güçlü bir liderlik pozisyonunun oluşturulması,
2. İşletme kredolarının oluşturulması ve doğruluklarının sağlanması,
3. İşletme içindeki ahlaki davranış modellerinin belirlenmesi,
4. Etik eğitim programları,
5. Halkın şikayetlerinin işletmeye iletilmesi için mekanizmalar, oluşturulması,
6. Etiği işletme geneline yayabilecek iletişim ağlarının oluşturulması,
7. Etik komitelerinin oluşturulması,
8. Etik denetimi gerçekleştirecek bir organizasyonun oluşturulması,
9. Etik değerlerin organizasyonda uygulanmasını sağlayacak çekici yöntemlerin kullanılması,
10. Etik bir işletme kültürü yaratılması,
11. Etik ombudsmanlık

Etiksel örgüt pratiği ; yöneticilere, çalışanlara, örgütün değerlerine , politikalarına ve pratiğine bağlıdır. Şekil 3.9'da etiksel bir örgütü destekleyen üç sütun belirtilmiştir(Daft,2003:154).



Şekil 3.9 : Etiksel Organizasyonun Üç Sütunu

İlk sütunu, bireysel olarak etik olan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu bireyler dürüstlüğe ve bütünlüğe sahiptirler ve bu değerler kendilerinin karar ve davranışlarına yansımaktadır. Örgütün gerek içindeki gerekse dışındaki bireyler bu yöneticilere; adaletli oldukları, insanlara doğru davrandıkları ve diğerleriyle ilişkilerinde etiksel oldukları için güven duymaktadırlar. Etik bireyler, yüksek seviyeli bir ahlaki gelişim seviyesi için çabalamaktadırlar. Yine de ahlaki bir birey olmak ve etiksel kararlar vermek yeterli değildir. Yöneticiler aynı zamanda diğerleri için de güçlü bir etik ortam oluşturmalıdır. Tüm örgütün dikkatini etik değerler üzerine odaklamak ve çalışanların etiksel davranmalarını destekleyen, yönlendiren ve cesaretlendiren örgüt çevresi yaratmak için yollar bulmalıdır. Etik bir örgütün kuruluşu için ilave iki sütuna daha ihtiyaç vardır: etiksel liderlik ve örgütsel yapı ve sistem(Daft,2003:155).

İkinci sutünu etiksel liderler oluşturmaktadır. İyi bir işletme liderinin özellikleri ve bunun işletme etiği ile ilişkisini açıklayan Badaracco ve Ellsworth, iyi bir liderlik ilişkisinde önemli rol oynayan faktörlerden birisini güçlü etiksel kişilik olarak belirtmektedirler. Dürüstlük ve hakkaniyet ölçüsü, bir organizasyondaki güven ve sadakatın temel kaynağıdır. Liderlik ve etik arasındaki ilişkiyi inceleyen yönetim bilimi grularından Peter Drucker'a göre yönetim, bir eylemin kamu yararı sağlaması, toplumun temel inançlarına uygunluğu, toplumda istikrara, güce ve ahenge yardımcı olup olmadığını dikkate almayı gerektirir. Etkin örgütsel liderlik, balığın suya, insanın havaya ihtiyaç duyduğu kadar etiğe ihtiyaç duyar. Yönetimsel dürüstlük doğru olanı yapmaktır(Ural,2000:35). Boeing, Chemical Bank, General Mills, GTE, Xerox ve Johnson&Johnson gibi başarılı ve etik firmalarda yapılan etik politikası ve uygulamasında ortaya çıkan en belirgin ve net nokta liderlik rolünün zaruretidir. İlk olarak liderler örgütün etik algılamasıyla ilgili noktaları ilk önce kendi hareketleriyle yansıtırlar. İlave olarak etiksel değerlere taahhütte bulunurlar ve diğerlerine bu değerleri ifade etmek ve yansıtmak için yardımcı olurlar. Çalışanlar etiksel değerlerin önemini liderlerinden duymadıklarında, örgüt için bu değerlerin önemsiz olduğunu düşünmektedirler. Holt firmasının CEO'su Peter HOLT, kendisini firmasının chief ethics officer'ı olarak görmektedir. Etiksel değerler, örgütün kültürüne temas ederler ve Holt bu değerleri sürekli yenilemek için çalışmaya devam etmektedir. En önemlisi senede iki defa firmanın tüm tesislerini ziyaret etmekte ve çalışanlarla sohbet etmektedir. Kendilerine firmanın ana değerlerine destek vermelerini ve uygulamalarını söylemektedir. Holt'un değerlendirme ve ödül sistemindeki kriteri, çalışanların ve yöneticilerin günlük işlerde değerleri nedenli uygulayabildikleridir. Performans değerlendirmeleri ve ödül sistemi, yöneticilerin etiğin işe yaradığı ile ilgili çalışanlara açıkça gösterdiği sinyallerdir. Etiksel liderler oluşturmak için örgütün tüm davranışı ödüllendirmek ve etik dışı davranışı disipline etmek oldukça gerekli araçlardır(Daft,2003:156).

Etiksel örgütün üçüncü sütunu, yöneticilerin değerleri biçimlendirmek ve etiksel davranışı teşvik etmek için kullandıkları araçlardan oluşmaktadır. Bu

araçlardan üç tanesi; etik kodlar, etiksel yapı ve ıslık çalmayı desteklemektedir(Daft,2003:156).

Etik kodların oluşumunda; herhangi bir yaşam alanında "iyi" olarak kabul edilen etik değerler kendilerini alışkanlık, ilke ya da standartlar şeklinde gösterirler. Bir meslek ya da uygulama alanında bu etik öğeler bir araya getirilerek etik kod adını taşıyan yazılı dizgeler oluşturulur.Bir meslek kodunda yer alan öğelere, her meslek üyesinin uyması gerekmektedir.Uymaması durumunda o meslek birliği kişiyi zorlar, yaptırım uygular ve belirlenmiş olan cezalara çarptırır. Bununla birlikte değişik alan ve konulardaki etik kodlar bir yaptırım kaynağı değildir. Bu kodlar bir işin nasıl yapılması gerektiğini, neler uyulması gerektiğini, ne biçimde yapılması gerektiği gibi sorulara yanıt veren ilke ve kuralları benimser (Aydın,2002:74).

Ford ve Richardson , şirket etik kodlarının varlığını, bu kodların ödül ve onaylama ile uygulanmasını ve organizasyonel büyüklüğün bireyin kararlarını etkilediğini sonucunu çıkartmışlardır. Benzer şekilde Loe , etik kodların, ödül ve onaylamaların ve organizasyon büyüklüğünün etiksel karar vermeyi etkilediğini yaptıkları çalışmalarında belirtmişlerdir(Fombrun,Foss,2004).

İşletmelerde çalışanların ortaklaşa çalışarak ortaya çıkarttıkları ve aynı zamanda karar verme sürecine dahil edilen etik kodları işletmelerin, karşılaştıkları etiksel ikilemlere daha farklı ve çözümcü yaklaşmalarını sağlamaktadır (Axline,1990:87-91).

Etik kodlar örgütün ne için mücadele ettiğini çalışanlara iletir. Etik kodlar iki şekilde ortaya çıkmaktadır; prensip tabanlı ve politika tabanlı ifade şekli. Prensip tabanlı ifade şekli örgüt kültürüne etki etmek üzere oluşturulmuştur. Ana değerleri belirler, örgütün sorumluluklarını, ürünlerin kalitesini ve çalışanlara karşı davranışları tanımlar(Daft,2003:156).

Politika tabanlı ifade şeklinde, belirli etiksel durumlar karşısında kullanılacak prosedürler belirtilmiştir. Pazarlama pratiği, beklenti uyuşmazlıkları, kanunlara uyum, politik hediyeler ve eşit fırsatlar, politika tabanlı ifade, şekillerinin örneklerindendir. Etik kodlar, beklenti duyulan ve tolere edilmeyecek olan değer ve davranışları belirtirler. Fortune 1000 dergisinde yakın zamanda yapılan bir araştırmada, firmaların %98'inin etik konuları işaret ettikleri, bu firmaların %28'inin ayrı etik kodları olduğu ortaya çıkmıştır. Etik kodlar, üst yönetim tarafından desteklendiği zaman, örgütün etik seviyesini yukarılara çıkarabilmektedir. Lockheed Martin firmasının etik kodlarında, örgütün istenilen etik seviyesine ulaşmasında altı erdemin uygulanmasının oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. Bu altı erdem; dürüstlük, bütünlük, saygı, güven, sorumluluk ve vatandaşlıktır(Daft,2003:156).

1. Dürüstlük: Tüm çabalarda gerçeği söylemek, tüm paydaşlara karşı dürüst ve açık olmak
2. Bütünlük : Düşünüleni söylemek, söz verileni yapmak ve doğrunun arkasında durmak
3. Saygı : Herkese saygın ve adil davranılmalı ve tüm çalışanların özel oldukları takdir edilmeli.
4. Güven : Takım çalışması açık ve içten iletişim kurarak güven yaratılmalı
5. Sorumluluk : Korkusuzca ve tereddütsüzce örgüt ile ilgili tüm konular hakkında konuşulabilmeli
6. Vatandaşlık : Örgütün faaliyetlerini yürüttüğü ülkenin kanunlarına uyulmalı ve içinde yaşanılan toplumun daha iyi olması için üzerine düşen vazife yapılmalı

Organizasyonun tümüne yayılmış ve iyi desteklenmiş etik kodları işletmede çalışanların bağlılığını, sorgulanabilir davranış azalmasını ve rekabetçi pozisyon yaratılmasını sağlamaktadır. Yönetim kendinden daha emin, işçi-işveren ilişkileri daha sıcak ve müşteri ilişkileri hiç olmadığı kadar güçlü olmaktadır (Turner,2004).

Şirketler, toplum gözündeki olumlu imajını ve güvenilirliğini güçlendirmek, çalışanların etik değerlere ve politikalara bağlılığını sağlamak, şirket kültürü veya organizasyon yapısında ortaya çıkan değişimlere ayak uydurmak, toplumsal kurallar ya da yasal düzenlemelere uygun ahlaki kurallar geliştirmek ve etik dışı davranışları engellemek amacıyla etik kodlar oluştururlar. Bir şirkette etik kodların oluşturulmasında, sürece katılacak grupları; tepe yöneticiler, yönetim kurulu, farklı kademelerdeki yöneticiler, departmanların yöneticileri, hukuk, danışmanlar, müşteriler, çalışanlar ve uluslar arası işletme tecrübesi olan yöneticiler şeklinde sıralayabiliriz. Şirketlerin, kendi değer yargılarını yansıtan ve şirketin farklı kademelerindeki bireylerin görüşü alınarak, çağdaş kurallara uygun etik kodları oluşturması gerekmektedir. Etik kod, şirketin kendi ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verecek nitelikle olmalıdır(Oruç,2004:94-96).

Günümüzde büyük ölçekli firmaların hemen hemen hepsinin etik kodları bulunmaktadır. Fakat sadece etik kodlara sahip olmak yeterli olmamaktadır. Etik kodların işlevlerini yerine getirebilmeleri için aşağıdaki unsurların hayata geçirilmeleri gerekmektedir. Bu unsurlar şunlardır(Mahoney,1999);

- Çalışanların etik kodların oluşumunda veya gözden geçirilmesinde mutlak surette katkılarının olması gerekmektedir.
- Etik kodlar sürekli yenilenen, yaşayan bir doküman olmalıdır.
- Çalışanlar etik kodlar doğrultusunda işe alınmalı, çıkartılmalı ve terfi ettirilmelidirler.
- İşletmede etik kuralları çalışanlara aktaran bir etik yöneticisinin bulunması gerekmektedir.

Etik kodların uygulanmasında Navran'ın "3 P" olarak adlandırdığı bir sorun ortaya çıkmaktadır.Kodların basılması (Print), kodların çalışanlara tebliğ

edilmesi (Post) ve kodların çalışması için dua edilmesi (Pray). Navran'ın belirttiği gibi etik kodları oluşturup onları çalışanlara tebliğ etmek ve daha sonra oturup kodların çalışmasını beklemek işe yaramamakla beraber ters tepki yapmaktadır (Mahoney,1999).

Şirketler veya kurumlar etik kodları kendilerine uygun hale getirebilmelidirler(Raven,2004:3). Yöneticiler etik kodları belirleyip işletme çalışanlarına sunmaktadırlar. İşletme çalışanları kendilerine sunulan bu rehber ile neyin etiksel olduğunu anlamakta ve bu doğrultuda hareket etmektedirler (Certo,2003:63-65).

Etik kodlar, etiksel değerler hakkında çalışanın algılarını etkileyerek etiksel davranışlara özendirmek için organizasyonun şeffaf olmasını ister ve örgütsel değişim, insan ve fiziksel kaynaklara gereksinimi geliştirir. Organizasyonlar etiksel kodlar yoluyla etiksel çevreye olumlu etki yapmak istemektedirler. Etik kod; "yazılmış, açık-belirgin ve biçimsel dökümantasyonların ahlaki standartlara bağlı olarak kurumsal davranışa ya da çalışanlara rehberlik edecek şekilde kullanılmasıdır". İşletmelerin işleyiş sürecinde etik değerleri dikkate almaması, şirketin hayatını uzun süre devam ettirmesine engel olacaktır. Etik davranışların yararının ölçülmesi zor olmasına rağmen müşteriler, çalışanlar ve yatırımcılardan gelen güvensizlik sinyalleri işaret olarak alınabilir(Oruç,2004:94-96).

Etiksel yapı; örgütün etiksel davranışı desteklemek için çeşitli sistemleri, pozisyonları ve programları temsil etmektedir. Etik komitesi, yöneticilerden oluşmuş ve örgütün etiklerini sürekli takip eden bir gruptur. Etik komitesi, sorgulanabilir etik konularında kesin kurallar koymaktadır. Eğer örgüt, çalışan davranışlarını direk olarak etkiliyorsa, bu komite yanlış uygulamalar içindeki çalışanları tespit etmektedir. Birçok firma etik ofisleri açmaktadır. Bu ofislerin başındaki kişiler "Chief Ethics Officer" lardır. Şirketlerin etiksel risklere karşı duydukları endişe, sadece yönetim kuruluna ve chief executive officer'a rapor eden Chief Ethics Officer pozisyonunu yaratmalarına neden olmuştur(Fombrun,Foss,2004). Bu pozisyondaki yöneticinin görevi; yasal

uygunluğu, standartların aktarılmasını ve etik eğitimini organize ve koordine etmektir. On yıl önce böyle bir pozisyon hiç kimse tarafından duyulmamıştı. Günümüzde bu pozisyona duyulan ihtiyaç bir hayli artmaktadır. Bunun sebebi, geçmiş yıllarda bazı firmaların etiksel ve yasal sorunlar yaşamış olmalarıdır(Daft,2003:158). Bu sorunların ortadan kaldırılmasında önemli rol oynayan bir faktör etik eğitimidir.

Etik eğitimi; çalışanlara, karşılaştıkları etiksel sorunlarla başa çıkmakta ve örgütün etik kodlarında belirtilen değerlerin günlük davranışlara dönüştürülmesinde yardımcı olmaktadır. Yazılı etik kodlarına ilave olarak etik eğitimi, oldukça önemli ve yararlıdır(Daft,2003:158).

Yakın zamanda yapılan araştırmalarda konuların ahlak yoğunluğunun bireylerin etiksel karar vermesini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Yapılan araştırmaların sonucunda bireylerin etiksel karar vermelerini geliştirmek amacıyla konuların ahlak yoğunluğuyla ilgili eğitim programlarının etiksel karar verme süreci için yardımcı olacağı sonucu ortaya çıkmıştır(Watley, May, 2004).

Güçlü bir etik programı oldukça önemlidir, fakat tek başına etik programı, sistemdeki etik olmayan unsurların ortadan kaldırılacağı anlamına gelmemektedir. Etkileyici bir etik programı tek başına fazla bir şey ifade etmemektedir. Bunun yanında program günlük operasyonlarda uygulanmalı ve firmada etiksel karar verme cesaretlendirilmelidir(Daft,2003:158).

Islık çalmak; çalışanların; örgüt içindeki yasal ve ahlaki olmayan olayları deşifre etmelerine denmektedir. Hiçbir örgütün, etik olamayan davranışların önlenmesi için sadece etik yapısına ve etik kodlarına güvenilememektedir. Bazı örgütler ıslık çalacaklar için gizlilik içeren telefon hatları kurmuşlardır. Bu sayede etik olmayan davranışları fark eden çalışan, kendisini deşifre etmeden üst yönetimi konu ile ilgili haberdar edebilmektedir. Bu yöntemin etkili ve verimli bir etik koruyucusu olması için, örgütün ıslık çalanları koruması gerekmektedir. Öte yandan ıslık çalanlar örgüt tarafından korunmadıklarında zarar görmektedirler (Daft,2003:158).

Yöneticiler, ıslık çalma yönteminin örgütün yararına bir faaliyet olduğu yönünde eğitilebilirler. İlave olarak verimli ve etkili bir koruma sistemiyle çalışanlar, fark ettikleri yasadışı ve etik olmayan aktiviteleri üst yönetime bildirebilirler(Daft,2003:159).

Günümüzdeki en iyi firmaların birçoğu başarıyı ölçen birden çok kriter olduğunu, sadece mali durum tablolarının başarı göstergesi olmadığını kabul etmişlerdir. Örgütün etik ve sosyal sorumluluğunun, örgütün finansal performansıyla arasındaki ilişki, yöneticilerin ve yönetim duayenlerinin oldukça ilgisini çekmiştir. Yöneticilerin ilgilendikleri başka bir konu ise iyi bir vatandaş olmanın örgütün performansına zarar verip vermeyeceğidir. Her şeyin ötesinde etik programları oldukça maliyetli olmaktadır. Yüksek etiksel ve sosyal sorumlulukların örgütün finansal performansını arttırıp arttırmadığı ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar birbirlerinden farklı olsa da, sosyal ve etik sorumluluklarla finansal performans arasında az da olsa pozitif bir ilişki vardır. Yakın zamanda yapılan bir araştırmada, müşterilerin 2/3'nün aynı fiyat ve kalitede ürünü olan iki farklı markadan etiksel ve sosyal sorumluluk sahibi olanı seçecekleri ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuçlar kanıt niteliği taşımasa da, ortaya çıkan , etik ve sosyal sorumluk için kullanılan kaynakların örgüte zarar vermediğidir(Daft,2003:159).

IV. BÖLÜM: KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERDEN ETİK DEĞERLERİN ÖNEMİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde karar verme sürecini etkileyen faktörler, değer yönelimleri, etik iklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü üzerine yapılan anket uygulaması anlatılacaktır. Araştırmanın modeli, yöntemi ve bulguları bu bölümde açıklanmıştır.

4.1. Araştırma Modeli

Araştırmada uygulanan anket beş farklı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümünde, anketi yanıtlayan yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ve bulundukları işletmelerin belli başlı nitelikleri hakkında bilgi sahibi olabilme maksadıyla cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, iş deneyimi, bulundukları yönetim kademesi, çalıştıkları departman, işletmenin etkinlik gösterdiği sektör ve işletmedeki karar yapısı hakkında sorular yöneltilmiştir.

Literatür taramasında karar verme sürecini etkileyen faktörler, karar verici veya karar vericiler, kararın önemi, çevresel koşullar, zaman faktörü, seçenekler, kısıtlar ve kararın sonuçları başlıkları altında toplanmıştır. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların karar vericiler olarak hangi faktörlerden etkilendikleri ölçülmüştür.

Anketin üçüncü bölümünde yöneticilerin değer yönelimlerini ölçmek maksadıyla Ferrell & Fraedrich' in Business Ethics, Ethical Decision Making kitabından alınan altı boyutlu değer sınıflaması anketi kullanılmıştır. Bu boyutlar teorik insan, ekonomik insan, estetik insan, sosyal insan, politik insan ve dindar

insandır. Söz konusu boyutlar Alman filozof Edvard Spanger'in değer sınıflaması çalışmasına dayanmaktadır.

Dördüncü bölümde, katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki etik iklimin ölçülmesi için Ferrell & Fraedrich' in Business Ethics, Ethical Decision Making kitabından alınan anket çalışması kullanılmıştır.

Araştırmanın beşinci ve son bölümünde; yöneticilerin karar verme sürecinde etik ilkeleri ne ölçüde göz önünde bulundurduklarını tespit etmek maksadıyla 20 adet tutum ifadesi oluşturulmuş, katılımcıların bu ifadeleri likert ölçeğine uygun olarak değerlendirmeleri istenmiştir.

4.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini karar verme sürecini etkileyen etmenler ve karar verme sürecinde etiğin önemi, örneklemini ise; Trakya Bölgesinde konuşlanmış olan orta ölçekli işletmelerde çalışan yöneticilere yapılan anket çalışması oluşturmuştur.

Çalışmada anket uygulanacak yönetici örneklem sayısı aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N Z^2 p q}{d^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

N: Trakya Bölgesindeki Orta Ölçekli İşletme Sayısı
Z: Güven Aralığı
d: Kabul Edilebilir Hata
p: Olumlu Olasılık
n: Örnek Hacmi

Hesaplamanın ardından örnek büyüklüğü %90 güven aralığında %10 hata ile 150 olarak bulunmuştur. Bazı yöneticilerin anketi yanıtları yanıtlamayacakları göz önünde bulundurularak 300 anket çoğaltılmıştır ve çeşitli yollarla yöneticilere ulaştırılmıştır.

4.3 Verilerin Toplanması

Çalışmada verilere elektronik ortam, gerekli literatür taramaları ile ikincil veri kaynaklarından ve anket çalışması ile birincil veri kaynaklarından ulaşılmıştır. Literatür taramasında bilimsel bilgi niteliği taşıyan kaynaklar değerlendirilerek, anket çalışmasında elde edilen bilgiler değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Belirlen 300 yöneticiye postayla, 150 yöneticiye elektronik postayla anketler gönderilmiş, posta yoluyla 92 yöneticiden, elektronik posta yoluyla 58 yöneticiden geri bildirim alınmıştır.

4.4 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada literatürden elde ettiğimiz bilgilerle anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan anketler toplandıktan sonra önce değişkenlerin betimsel istatistiği alınmış, bunun yanında çalışmamızda ele alınan maddelerin faktör analizi yapılmıştır.

4.4.1. Güvenilirlik Testi

Deneme ölçeğinde bulunan maddelerin, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içinde olup olmadığını, her maddenin diğerleri ile ne ölçüde

ilişkili olduğunu, hangi maddelerin en iyi ölçümü verdiğini ve hangi maddelerin güvenirlik ve geçerliliğinin daha yüksek olduğunu bulmak bu test ile mümkün olmaktadır. Maddelerde güvenirlik ve geçerlilik önemli olduğunda bu iki temel özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Böylelikle güvenirlik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlilik ise; bir ölçme aracının bu araçla ölçülmek istenen özelliğin diğer özellik veya özelliklerin ölçüleri ile karıştırmadan değerlendirebilme derecesidir (Tezbaşaran,1997).

Cronbach Alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlığının (homojenliğinin) bir ölçüsüdür. Diğer bir deyişle, alfa katsayısı ile ölçekte yer alan *k* tane maddenin (sorunun) türdeş bir yapıyı açıklamak yada sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulaması konusunda bilgi elde edilir. İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa " bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbiriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu yada tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı " yorumu yapılır (Alpar, 2003:380-381).

Alfa katsayısı korelasyon katsayısı gibi yorumlanabilir ve 0 ile 1 arasında değerler alır.

Alfa katsayısı;

0.80 – 1.00 arasında ise; Geliştirilen test(ölçek) yüksek güvenirliğe sahiptir.

0.60 – 0.80 arasında ise; Geliştirilen test oldukça güvenirlidir.

0.40 – 0.60 arasında ise; Geliştirilen testin güvenirliği düşüktür.

0.00 – 0.40 arasında ise; Geliştirilen test güvenilir değildir (Alpar, 2003:382)

Tablo 4.1. Cronbach α Testi ile Elde Edilen Güvenirlik Puanları

Boyutlar	Cronbach α katsayısı	Madde Sayısı (N)
3.li likert ölçeği için güvenirlilik testi	0.844	15
5.li likert ölçeği için güvenirlilik testi	0.639	20

Tablo 4.1 incelendiğinde 3'lü likert ölçeği için güvenirliği %84,4; 5'li likert ölçeği için güvenirliği %63,9 olarak bulunmuştur. 3'lü likert ölçeği için güvenirliğinde bulunan değer 0.80 – 1 aralığında olması maddelerin tutarlı ve güvenilir nitelik taşıdığını göstermektedir. 5'li likert ölçeğinde ise test oldukça güvenilir sınırları içerisindedir.

4.4.2. Araştırmaya Katılanların Sosyo–Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Araştırmamıza katılan yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, öğrenim düzeyleri, iş deneyimleri, bulundukları yönetim kademesi, çalıştıkları departman, işletmenin etkinlik gösterdiği sektör ve işletmedeki karar yapısı hakkındaki veriler aşağıda tablolarda verilmektedir.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Kadın	25	16.7
Erkek	125	83.3
Toplam	150	100.0

Anketi yanıtlayan yöneticilerin %16,7'si kadın ve %83,3'ü erkektir. Bulunan değerler Tablo 4.2 verilmektedir.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
20-25	30	20.0
26-30	50	33.3
31-35	30	20.0
36-40	20	13.3
41-45	7	4.7
46 ve üstü	13	8.7
Toplam	150	100.0

Anketi yanıtlayan yöneticilerin %20'si 20 -25 yaşları arası, %33,3'ü 26 – 30 yaşları arası, %20'si 31 -35 yaşları arası, %13,3'ü 36 – 40 yaşları arası,

%4,7'si 41 - 45 yaşları arası ve %8,7'si 46 ve üstü yaş grubundadırlar. Bulunan değerler Tablo 4.3 verilmektedir.

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
İlköğretim	0	0
Ortaöğretim	9	6.0
Üniversite	119	79.3
Yüksek Lisans ve üstü	22	14.7
Toplam	150	100.0

Tablo 4.4 'e bakıldığı zaman araştırmamıza katılan yöneticilerin %6'sı Ortaöğretim, %79,3'ü üniversite, %14,7'si yüksek lisans ve üstü öğrenim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İş Deneyimine Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
0-5	48	32.0
6-10	43	28.7
11-15	30	20.0
16-20	12	8.0
21-25	10	6.7
26 ve üstü	7	4.7
Toplam	150	100.0

Tablo 4.5'den de görüldüğü gibi ankete katılanların %32'si 0 – 5 yıldır çalışmaktadırlar. Geriye kalanların %28,7'si 6 – 10 yıl, %20'si 11 – 15 yıl, %8'i 16 – 20 yıl, %6,7'si 16 – 20 yıl ve %4,7'si 26 ve üstü yıldır çalışmaktadırlar.

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bulundukları Yönetim Kademesine Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Alt	23	15.3
Orta	83	55.3
Üst	44	29.3
Toplam	150	100.0

Anketi yanıtlayan yöneticilerin alt yönetim kademesinde olanların oranı %15,3, orta yönetim kademesinde olanların oranı %55,3 ve üst yönetim kademesinde olanların oranı ise %29,3'tür. Bulunan değerler Tablo 4.6'da verilmektedir.

Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Üretim	14	9.3
Pazarlama	20	13.3
Satış	24	16.0
İnsan kaynakları	11	7.3
Finans	21	14.0
Diğer	60	40.0
Toplam	150	100.0

Tablo 4.7'den de görüldüğü gibi ankete katılanların %9.3'ü üretim, %13.3'ü pazarlama, %16'sı satış, %7.3'ü insan kaynakları, %14'ü finans ve geriye kalan %40 diğer departmanlarda çalışmaktadır.

Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmelerinin Karar Yapısına Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Sadece Yönetici Tarafından	46	30.7
Katılımcı Grupla Birlikte	104	69.3
Toplam	150	100.0

Anketimizde sorulan " Kararlar şirketinizde nasıl alınıyor? " sorumuza cevap olarak " sadece yönetici tarafından " diyenlerin oranı %30.7 iken " katılımcı grupla birlikte " diyenlerin oranı %69.3 olmuştur. Bulunan değerler Tablo 4.8'de verilmektedir.

Tablo 4.9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Hizmetler	38	% 25,33
Otomotiv ve Sanayi	67	% 44,67
Tarım,Gıda ve Tekstil	31	% 20,67
Bilgisayar ve Bilişim	9	% 6,00
İnşaat	5	% 3,33
Toplam	150	% 100.0

Anketi yanıtlayan yöneticilerin çalıştıkları sektörlerin oranı Tablo 4.9' da verilmektedir. Tabloya göre anketi yanıtların büyük çoğunluğu %44.67'lik payla otomotiv ve sanayi sektöründe çalışmaktadır.

4.4.3. Araştırmaya Katılanların Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler Dağılımı

Anketin II.Bölümünde yer alan katılımcıların karar vericiler olarak hangi faktörlerden etkilendiklerini ölçen sorulara yöneticilerin verdiği cevaplar aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 4.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Karar Verirken En Önemli Dayanağına Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Tecrübe	97	64.7
Beklentiler	29	19.3
Sezgi	10	6.7
Çevre	2	1.3
Diğer	12	8.0
Toplam	150	100.0

Anketimizde sorulan " Karar verirken en önemli dayanağınız nedir? " sorumuza cevap olarak " tecrübe " diyenlerin oranı %64.7 iken " çevre " diyenlerin oranı %1.3'te kalmıştır. Bulunan değerler Tablo 4.10' da verilmektedir.

Tablo 4.11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Karar Verirkenki Davranış Şekline Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Yüksek getiri elde etmek için büyük kayıpları göze alırım	11	7.3
Az getiriyle yetinirim, büyük kayıpları göze almam	13	8.7
Makul bir getiri elde etmek için gerekli miktarda riski göze alırım	69	46.0
En az kayıp ile en yüksek getiriyi elde etmeye çalışırım.	57	38.0
Toplam	150	100.0

Anketimizde sorulan " Karar verirken nasıl davranırsınız? " sorumuza cevap 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 olmuştur. Bulunan değerler Tablo 4.11' de verilmektedir.

Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Astlarını Kararlarına Dahil Etmelerine Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Astlarımı kararlarıma dahil etmem	2	1.3
Astlarıma gerektiğinde danışırım	60	40.0
Astlarımı dinledikten sonra karar veririm	80	53.3
Sınırları çizdikten sonra kararı astlarıma bırakırım	8	5.3
Toplam	150	100.0

Anketimizde sorulan "Astlarınızı kararlarınıza ne derecede dahil edersiniz? " sorumuza cevap olarak "Astlarımı dinledikten sonra karar veririm " diyenlerin oranı %53.3 iken "Astlarımı kararlarıma dahil etmem " diyenlerin oranı %1.3 olmuştur. Bulunan değerler Tablo 4.12' de verilmektedir.

Tablo 4.13.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Zaman Baskısından Etkilenmelerine Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Evet	72	48.0
Kısmen	54	36.0
Hayır	24	16.0
Toplam	150	100.0

Anketimizde sorulan "Zaman, karar alırken bir *baskı unsuru* oluyor mu? " sorumuza cevap olarak "evet" diyenler %48 oranında olurken "hayır " diyenlerin oranı %16 olmuştur. %36 oranındaki yönetici kısmen zaman baskısında kaldığını belirtmiştir. Bulunan değerler Tablo 4.13' de verilmektedir.

Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Karar Verirken Zamanın Hangi Süreçte Baskı Yarattığına Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Sorunu saptarken	6	4.0
Sorunla ilgili bilgi toplarken	27	18.0
Seçenek üretirken	33	22.0
Seçenekleri değerlendirme aşamasında	39	26.0
Uygulamaya konulduğunda	27	18.0
Toplam	132	88.0
Cevapsız	18	12.0
Toplam	150	100.0

Anketimizde sorulan “Zaman karar alma sürecinin hangi aşamasında *baskı unsuru* oluyor? “ sorumuza cevap olarak “Seçenekleri değerlendirme aşamasında “ diyenler %26 oranında olurken “Sorunu saptarken“ diyenlerin oranı %4 olmuştur. %12 oranındaki yönetici karar almada sürecinde zaman baskısında kalmadığı için bu soruyu cevaplamamıştır. Bulunan değerler Tablo 4.14’ de verilmektedir.

Tablo 4.15. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Karar Verirken Kararın Konusunun Etkilemesine Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
Rutin kararla ince eleyip sık dokumam	7	4.7
Önem derecesine yükseldikçe geniş bilgeye ihtiyaç duyarım	75	50.0
Önem derecesi yükseldikçe farklı kişilere başvururum	35	23.3
Kararın önemlisi önemsizi yoktur	27	18.0
Sıra dışı bir konuda karar vereceğim zaman işler değişir	5	3.3
Diğer	1	.7
Toplam	150	100.0

Anketimizde sorulan “Kararın *konusu* sizi nasıl etkiler? “ sorumuza cevap olarak “Önem derecesine yükseldikçe geniş bilgeye ihtiyaç duyarım“ diyenler %50 oranında olurken “Sıra dışı bir konuda karar vereceğim zaman işler değişir “ diyenlerin oranı %3.3 olmuştur. %0.7 oranındaki yönetici diğer seçeneğini işaretlemiştir. Bulunan değerler Tablo 4.15’ de verilmektedir.

4.4.4. Araştırmaya Katılanların Değer Yönelimlerine Göre Dağılımı

Anketin III.Bölümünde yer alan yöneticilerin değer yönelimlerini ölçmek maksadıyla ilgili sorulan sorulara yöneticilerin verdiği cevaplar aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Anketin III.Bölümündeki her sorunun 6 olası cevabı vardır. Yöneticilerden bu seçenekleri en çok tercih edilene 6, sonrakine 5 v.s. ve en az tercih edilene 1 değerini koyarak değerlendirmeleri istenmiştir.

III. Bölümün puanlaması Tablo 4.16' ya göre yapılmıştır. Burada 6 tip insan modeli oluşturulmuştur. Sonuçta elde edilen her kolonun toplam puanına göre anketi cevaplayan yöneticilerin hangi tip insan modeline uyduğu ortaya konmuştur. En fazla puan alan insan modeli yöneticinin hangi modele uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.16. III.Bölüm Puanlama Cetveli

	TEORİK	EKONOMİK	ESTETİK	SOSYAL	POLİTİK	DİNDAR
1	A	E	F	C	B	D
2	F	E	C	B	D	A
3	A	B	E	F	C	D
4	D	A	F	E	B	C
5	B	C	A	F	E	D
6	E	A	B	D	F	C
7	D	F	A	B	C	E
8	F	C	D	A	B	E
9	F	B	D	A	E	C
10	D	C	A	F	B	E
11	C	F	E	A	D	B
12	F	B	E	D	C	A
13	B	C	F	D	A	E
14	F	A	E	B	D	C
15	B	E	A	F	D	C
16	B	F	C	A	E	D
17	C	E	B	A	D	F
18	A	B	E	F	C	D
19	F	C	A	D	E	B
20	E	F	B	C	A	D

I.Teorik (Kurumsal): Teorik insanın öncelikli merakı gerçeği keşfetmektir. Bu insan, laboratuarda, kütüphanede ve kişisel ilişkilerinde amaç olarak gerçeği bilmeyi hedefler ve bunu diğer hedeflerinden üstün tutar. Teorik insan gerçeğin

peşinde koşarken nesnelerin güzelliğine veya yararına muhalif olan kimlikler ve farklılıklarla ilgilenen bir bilinçsel yaklaşımı tercih etmektedir. Bu kişinin ihtiyaçları gözlemek, muhakeme etmek ve anlamaktır. Teorik insanların değerleri deneysel, eleştirisel ve mantıksal olduğu için bu insanlar entelektüel ve çoğunlukla bilim adamı veya filozof olurlar. Bu tipteki insanların asıl ilgilendiği bilgiyi düzenleyip sistematize etmek ve var olmanın anlamını keşfetmektir.

II.Ekonomik: Ekonomik insan kullanışlı(yararlı) şeylerle ilgilenir. Bunlar fiziksel ihtiyaçların ve kendini korumanın giderilmesi, ürünlerin üretimi ve pazarlanması gibi iş hayatının tatbiki olaylarına olan ilgi ve varlık birikimidir. Bu tarzdaki bir insan girişimcidir, verimlidir ve ortalama bir işadamının kalıbını yansıtır. Ekonomik değerler bazen diğer değerler ile çatışır. Ekonomik insan pratik olmak için eğitim görmek ister ve uygulanamayan bilgiyi savurganlık olarak görür. Ekonomik değerler televizyon reklamlarındaki sanat hariç ürün ve hizmetlerin tutundurulması ve tanıtılması gibi estetik değerlerle çatışabilir. Ekonomik insan kişilerle ilişki halindeyken politik veya sosyal konulardan çok varlıkla ilgili konuşur.

III.Estetik:Estetik insan en yüksek hazzı uyum ve güzellikten alır. Her bir tecrübenin değerini ölçerken bakış açısını zarafet, simetri ve zindeliğe çevirir. Estetik insan hayatı, her izlenimden ayrı ayrı keyif alınan bir olaylar topluluğu olarak görür. Estetik birisi yaratıcı bir sanatçı olmayabilir; estetik insan hayatın sanatsal bölümlerine ilgi gösterir. Estetik insan, teorik insanın aksine genellikle gerçeği güzellikle aynı düşünür ve bir şeyi çekici kılmanın onu gerçek kılmaktan daha önemli olduğuna inanır. Estetik insan, ekonomik alandaki imalat, tanıtma ve ticaret süreçlerini önemli estetik değerlerin yok edilmesi olarak görür. Sosyal ilişkilerde ise insanlarla ilgilenir fakat ille de varlıklarıyla ilgilenmez. Bu insanlar bireycilik, kendine yeterlilik ve kişisel ilişkilerde idealizmi benimser.

IV.Sosyal:Bu tipteki insan için en yüksek değer sevgidir. Soysal insanın ilgi gösterdiği sevginin hayırsever yönüdür. Doğuştan hümanist olan sosyal insanlar diğer insanları kendileri gibi değerlendirirler, diğer hedeflere götüren bir araç olarak değil. Bu yüzden sevecen, sempatik ve yardımseverlerdir. Böyle

insanlar ekonomik ve politik değerleri soğuk ve gayri insani bulabilir. Sosyal insan, politik tipin aksine ilişkilerine en uygun şeklin sevgi olduğuna, güç olmadığına inanır. En saf haliyle sosyal değerler kesinlikle cömerttir.

V.Politik:Politik insan politik çevrelerin yakınında almasa dahi güç ve etkiyle etkilenir. Bu insan yeteneği ne olursa olsun güçlü bir birey olmayı ister. Herhangi bir alandaki liderler genellikle güç ve statüye yüksek ilgi göstermiştir. Cinsiyetler, gruplar, milletler ve bireyler arasındaki rekabet ve mücadele bütün hayatın önemli bir bölümünü kapladığı için pek çok filozof gücü, insan dürtülerinin en evrenseli ve temeli olarak görmüştür. Fakat belirli insanlarda gücün doğrudan gösterimi en önemli istektir ve onların öncelikli değerleri sosyal etkileme ve otoritenin uygulamasıdır.

VI.Dindar:Bu tipteki insan için en yüksek değer manevi barıştır. Dindar kişi örgütlenmiş bir dine üye olabilir veya olmayabilir, eğer kişi kozmosu bir bütün olarak algılar ve bütünlüğü kucaklarsa dini amaçları olan biridir. Dindar olanların en önemli değeri tecrübedir. Dindar olan bazı kişiler bu dünyadaki olaylara, insanlara ve deneyimlere odaklanmıştır bu yüzden deneyimleri hayatın ifadesi ve buna katılımlarındaki manadadır. Her olayda heves ve coşkuyla kutsal bir şeyler bulurlar. Öte yandan bazı dindar insanlar transandantal gizemlere, kendilerinden daha üstün bir varlıkla birleşmeye ve hayattan kendini çekmeye ilgi göstermiştir. Bu tipler meditasyon ve yoğunlaşmalarda iç huzuru ararlar. Pek çok kişi insanın var olmasının ifadesiyle en büyük tatmini elde eder.

Kişisel değerleri ölçerken şu noktaları unutmamak gerekir:

- Soru anketindeki 6 değerde olumludur. Sorular aç gözlülük, şiddet gibi olumsuz değerleri ölçmemektedir.

- Kültür kişisel değerleri etkiler. Model alma, sosyalleşme süreçleri sayesinde bazı değerleri daha önemli yerlere konulmaktadır. Bu yüzden hükümdarın, rahibin, iş adamının, bilim adamının, sanatçının ve öğretmenin yarattığı itibar her topluluğun kendi değerlerine bağlıdır. Pigme kültüründe en

güçlü sosyal itibara sahip olan erkek genellikle en güçlü, en varlıklı, en dindar, en sanatkar, veya zeki olan değildir, aksine en cömert bir şekilde paylaşan kişidir.

- 6 kişisel değer arasında seçim yaparken soru anketi genel bir değer yönelimi verir. Yani bir yönetici için önemsiz olan bir değer, başka bir yönetici için çok önemli değer olabilir. Soru anketi 6 kişisel değerin nısbi gücünü ölçmektedir.

- Farklı örgütler farklı değerler yansıtır ve her örgütün başarısı içerisindeki insanlara özellikle misyonu yükselten liderlere bağlıdır. Bazı insanlar ideal olarak üniversiteler gibi teorik örgütlere, firmalar gibi ekonomik örgütlere, gösteri yapanlar gibi estetik örgütlere, siyasi partiler gibi politik örgütlere, kilise, sinagog ve cami gibi dini örgütlere uygundur.

Araştırmaya katılanların anketin III.bölümüne verdiği yanıtlar düzeyindeki dağılımı ise Tablo 4.17' da gösterilmiştir.

Tablo 4.17. III.Bölüm Yanıtlarına Göre Puan Cetveli

Anket No	TEORİK	EKONOMİK	ESTETİK	SOSYAL	POLİTİK	DİNDAR	
1	58	53	89	42	61	**117**	DİNDAR
2	92	63	41	32	**112**	80	POLİTİK
3	61	60	68	62	**93**	76	POLİTİK
4	**75**	73	70	67	64	71	TEORİK
5	**116**	99	63	77	42	23	TEORİK
6	54	83	61	**96**	78	48	SOSYAL
7	43	80	64	54	77	**102**	DİNDAR
8	100	59	**116**	81	41	23	ESTETİK
9	**95**	88	40	91	85	21	TEORİK
10	85	43	96	**117**	25	54	SOSYAL
11	49	37	102	79	49	**104**	DİNDAR
12	47	74	60	50	91	**98**	DİNDAR
13	**91**	62	90	80	72	25	TEORİK
14	32	59	97	73	41	**118**	DİNDAR
15	86	**89**	63	78	67	37	EKONOMİK
16	98	59	**116**	83	41	23	ESTETİK
17	96	54	**96**	88	60	26	ESTETİK
18	**90**	86	69	84	59	32	TEORİK
19	**83**	77	67	77	81	35	TEORİK
20	52	53	60	75	63	**117**	DİNDAR
21	80	**93**	59	80	61	47	EKONOMİK
22	74	74	**106**	59	71	36	ESTETİK
23	88	37	**100**	**100**	65	30	SOSYAL
24	**107**	65	66	74	68	40	TEORİK
25	33	76	70	68	74	**99**	DİNDAR
26	44	78	42	79	86	**91**	DİNDAR
27	**100**	40	97	67	71	45	TEORİK
28	37	55	93	56	75	**104**	DİNDAR
29	**102**	72	76	63	72	35	TEORİK

30	86	**95**	38	76	62	63	EKONOMİK
31	71	**103**	66	69	66	45	EKONOMİK
32	72	**106**	76	69	74	23	EKONOMİK
33	90	**105**	38	72	87	28	EKONOMİK
34	75	95	40	77	**108**	25	POLİTİK
35	91	84	**93**	70	61	21	ESTETİK
36	67	**107**	26	88	49	83	EKONOMİK
37	81	82	48	85	**88**	36	POLİTİK
38	**97**	87	47	83	79	27	TEORİK
39	69	85	61	66	51	**88**	DİNDAR
40	**106**	78	62	82	45	47	TEORİK
41	66	**98**	30	74	56	96	EKONOMİK
42	56	40	**108**	68	66	82	ESTETİK
43	50	44	84	73	63	**106**	DİNDAR
44	75	74	74	56	**75**	66	POLİTİK
45	**94**	79	37	75	56	79	TEORİK
46	86	**92**	67	81	62	32	EKONOMİK
47	**103**	65	66	88	64	34	TEORİK
48	85	**96**	46	80	81	32	EKONOMİK
49	82	**100**	58	73	82	25	EKONOMİK
50	37	55	93	56	75	**104**	DİNDAR
51	**83**	77	67	77	81	35	TEORİK
52	33	76	70	68	74	**99**	DİNDAR
53	**83**	75	52	70	81	59	TEORİK
54	35	91	36	72	77	**109**	DİNDAR
55	64	38	78	73	50	**117**	DİNDAR
56	84	**100**	44	69	82	41	EKONOMİK
57	81	**104**	64	68	60	43	EKONOMİK
58	84	93	32	**93**	66	52	SOSYAL
59	82	77	70	**86**	78	27	SOSYAL
60	**106**	69	74	80	56	35	TEORİK
61	**110**	54	85	75	47	49	TEORİK
62	63	64	67	76	67	**83**	DİNDAR
63	84	75	59	**89**	71	42	SOSYAL
64	37	**98**	43	58	87	97	EKONOMİK
65	**92**	89	81	58	79	21	TEORİK
66	81	76	**100**	75	61	27	ESTETİK
67	61	**106**	55	61	74	63	EKONOMİK
68	85	67	**89**	72	53	54	ESTETİK
69	52	45	99	57	67	**100**	DİNDAR
70	90	**104**	28	65	78	55	EKONOMİK
71	89	**90**	47	71	68	55	EKONOMİK
72	**89**	76	83	84	66	22	TEORİK
73	62	46	63	70	64	**115**	DİNDAR
74	**98**	45	75	90	84	28	TEORİK
75	56	78	71	63	65	**87**	DİNDAR
76	**94**	80	56	61	62	67	TEORİK
77	**105**	60	56	93	49	57	TEORİK
78	49	67	64	93	32	**115**	DİNDAR
79	64	**108**	70	67	66	45	EKONOMİK
80	72	46	**116**	55	76	55	ESTETİK
81	82	48	53	96	**98**	43	POLİTİK
82	71	41	89	60	42	**117**	DİNDAR
83	**93**	89	55	67	67	49	TEORİK
84	92	**104**	43	44	84	53	EKONOMİK
85	**113**	91	63	75	40	38	TEORİK
86	100	54	**113**	76	43	34	ESTETİK
87	77	43	99	**113**	27	61	SOSYAL
88	76	**113**	30	42	99	60	EKONOMİK
89	45	101	24	80	**115**	55	POLİTİK
90	**116**	99	58	78	41	28	TEORİK
91	82	**114**	31	35	90	68	EKONOMİK
92	98	60	**120**	71	43	28	ESTETİK
93	74	**115**	26	56	91	58	EKONOMİK
94	73	38	99	**119**	27	64	SOSYAL
95	47	99	22	76	**117**	59	POLİTİK
96	95	62	**114**	76	47	26	ESTETİK
97	**113**	92	60	82	44	29	TEORİK
98	43	80	66	88	29	**114**	DİNDAR
99	52	94	23	74	**118**	59	POLİTİK

100	76	44	92	**117**	29	62	SOSYAL
101	81	**99**	58	72	85	25	EKONOMİK
102	75	47	92	**118**	28	60	SOSYAL
103	**112**	93	60	80	48	27	TEORİK
104	82	**117**	24	43	96	58	EKONOMİK
105	46	94	26	82	**113**	59	POLİTİK
106	93	62	**118**	75	41	31	ESTETİK
107	**115**	92	62	71	42	38	TEORİK
108	80	45	91	**120**	26	58	SOSYAL
109	72	33	**100**	68	48	99	ESTETİK
110	84	84	41	87	**89**	35	POLİTİK
111	66	**98**	55	76	87	38	EKONOMİK
112	76	89	45	**97**	66	47	SOSYAL
113	79	**105**	52	81	82	21	EKONOMİK
114	**117**	98	61	76	38	30	TEORİK
115	45	98	29	78	**115**	55	POLİTİK
116	56	**109**	47	64	100	44	EKONOMİK
117	77	**94**	54	74	90	31	EKONOMİK
118	90	**91**	62	72	71	34	EKONOMİK
119	50	47	87	58	64	**114**	DİNDAR
120	69	**110**	45	71	98	27	EKONOMİK
121	75	**99**	81	58	58	49	EKONOMİK
122	79	91	30	75	**96**	49	POLİTİK
123	**102**	75	66	71	55	51	TEORİK
124	**97**	96	56	60	71	40	TEORİK
125	87	**92**	58	77	74	32	EKONOMİK
126	**88**	82	51	81	82	36	TEORİK
127	85	**99**	62	74	77	23	EKONOMİK
128	82	**97**	47	71	88	35	EKONOMİK
129	87	**90**	70	77	72	24	EKONOMİK
130	77	**86**	73	77	65	42	EKONOMİK
131	47	55	88	56	58	**116**	DİNDAR
132	51	45	73	65	67	**119**	DİNDAR
133	78	**84**	58	81	68	51	EKONOMİK
134	77	**97**	58	72	70	46	EKONOMİK
135	50	50	87	73	59	**101**	DİNDAR
136	67	**90**	66	74	79	44	EKONOMİK
137	64	60	49	58	78	**111**	DİNDAR
138	75	72	63	**86**	58	66	SOSYAL
139	**95**	72	50	77	78	48	TEORİK
140	85	**114**	28	76	61	56	EKONOMİK
141	78	**118**	20	44	100	60	EKONOMİK
142	72	61	73	**82**	65	67	SOSYAL
143	**83**	68	64	71	74	60	TEORİK
144	81	**100**	43	88	85	23	EKONOMİK
145	54	85	76	47	48	**110**	DİNDAR
146	49	47	**119**	56	74	75	ESTETİK
147	100	60	**120**	80	40	20	ESTETİK
148	40	80	60	100	20	**120**	DİNDAR
149	40	101	22	82	**117**	58	POLİTİK
150	78	42	99	**119**	20	62	SOSYAL

Tablo 4.18. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Değer Yönelimlerine Göre Dağılımı

	Frekanslar	%
TEORİK	34	22,67%
EKONOMİK	42	28,00%
ESTETİK	16	10,67%
SOSYAL	15	10,00%
POLİTİK	14	9,33%
DİNDAR	29	19,33%
TOPLAM	150	100,00%

Tablo 4.18' e göre anketi yanıtlayanların, %28'i ekonomik insan modeline, %22,67'si teorik insan modeline, %19,33'ü dindar insan modeline, %10,67'si estetik insan modeline, %10'u sosyal insan modeline ve %9,33'ü politik insan modeline uyduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların anketin IV.bölümü ve V.bölümüne verdiği yanıtlar düzeyindeki dağılımı ise Tablo 4.19 ve Tablo 4.20' de gösterilmiştir.

Tablo 4.19. 3'lü Likert Ölçeğine Göre Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı

DEĞİŞKENLER	Evet	Bazen	Hayır	$\bar{X}$	S
	fi				
	%fi				
Firmanın kurucusu veya üst yönetim örgüte ahlaki bir miras bıraktı mı?	93	27	30	1.58	.805
	62.0	18.0	20.0		
Örgütte uygun davranışı oluşturan bir etik değerler sistemi ve anlayışı var mı?	99	33	18	1.46	.701
	66.0	22.0	12.0		
Etik kurallar ve etiksel politikalar çalışanlara duyuruluyor mu?	86	48	16	1.53	.682
	57.3	32.0	10.7		
Etik ihlaller ile ilgili açıkça tartışılabilen cezalar bulunmakta mı?	42	54	54	2.08	.799
	28.0	36.0	36.0		
Etik sorunlarla karşılaşıldığında uygun davranışın ne olduğuna ilişkin örnek öyküler anlatılır mı?	56	57	37	1.87	.780
	37.3	38.0	24.7		
Çalışanlar işletme tarafından değerli bulunan bir şey üzerinde birlikte zaman geçirebiliyor mu?	72	61	17	1.63	.680
	48.0	40.7	11.3		
İşletmede hangi etik değerlerin önemli olduğunu söyleyen kahramanlar yada yıldızlar var mı?	53	43	54	2.01	.847
	35.3	28.7	36.0		
Eğitim notlarında veya işletme yayınlarında etik kurallar ya da politikalardan söz ediliyor mu?	75	46	29	1.69	.777
	50.0	30.7	19.3		
Etik açıdan doğru kararlar, her zaman gelir getirmese de ödüllendirilir mi?	47	66	37	1.93	.748
	31.3	44.0	24.7		
İşletmeniz, müşteriye karşı dürüstlük konusunda bir değerler sistemine sahip mi?	106	32	12	1.37	.630
	70.7	21.3	8.0		
Çalışanlar birbirlerine karşı saygılı ve dürüst davranıyorlar mı?	97	44	9	1.41	.604
	64.7	29.3	6.0		
Etik sorunlara yön veren ve karışıklığı engelleyen günlük davranış kalıpları var mı?	79	51	20	1.61	.713
	52.7	34.0	13.3		
Üstler ve astlar arasında etik ikilemler konusunda açık bir iletişim var mı?	83	58	9	1.51	.610
	55.3	38.7	6.0		
Hangi etik değerlerin önemli olduğunu söyleyen liderler var mı?	75	49	26	1.67	.755
	50.0	32.7	17.3		
Etik sorunların ast ve üst arasında açıkça tartışılabilmesi için ortam var mı?	85	48	17	1.55	.691
	56.7	32.0	11.3		

Tablo 4.20. 5'li Likert Ölçeğine Göre Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı

DEĞİŞKENLER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	$\bar{X}$	S
	fi						
	%fi						
Yönetici, işletmenin sunduğu hizmetlerin kalitesini geliştirmeye çalışmalıdır.	2	1	0	45	102	4.63	.661
	1.3	.7	0	30.0	68.0		
Kararlarımın sonuçlarından, kişilerin zarar görmesini umursamam.	64	52	12	16	6	1.99	1.141
	42.7	34.7	8.0	10.7	4.0		
Sorumluluğunu taşıyamayacağım kararlar vermem.	10	10	9	64	57	3.99	1.147
	6.7	6.7	6.0	42.7	38.0		
İşletmenin kârı için insan bazen kendi doğrularıyla bağdaşmayan kararlar alabiliyor.	19	26	23	70	12	3.20	1.198
	12.7	17.3	15.3	46.7	8.0		
Bir karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünürüm.	8	23	25	65	29	3.56	1.126
	5.3	15.3	16.7	43.3	19.3		
Akıllı yönetici vicdanını evde bırakır.	23	36	32	43	16	2.95	1.255
	15.3	24.0	21.3	28.7	10.7		
Yönetici olarak, şirkette çalışan personelin kendi kişilik, ahlak ve inançlarına bağlı kalmalarını önemserim	2	11	7	83	47	4.08	.879
	1.3	7.3	4.7	55.3	31.3		
Yasalara uygun olmayan bir karar vermekten kaçınırım.	3	3	8	60	76	4.35	.837
	2.0	2.0	5.3	40.0	50.7		
İşletmede her koyun kendi bacağından asılır.	45	49	20	28	8	2.37	1.239
	30.0	32.7	13.3	18.7	5.3		
Önyargılarımın kararlarımı etkilemesine izin vermem.	1	12	32	78	27	3.79	.856
	.7	8.0	21.3	52.0	18.0		
İşletmenin zararına da olsa doğru olandan şaşmam.	4	28	50	46	22	3.36	1.032
	2.7	18.7	33.3	30.7	14.7		
Karar alırken, kişilerin zarar görmesini önlemek de işletmenin kârını sağlamak kadar önemlidir.	2	4	13	80	51	4.16	.795
	1.3	2.7	8.7	53.3	34.0		
Müşterilerimin güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.	1	4	11	72	62	4.27	.766
	.7	2.7	7.3	48.0	41.3		
Yönetici olarak insan haklarını ihlal eden hiçbir işletmede çalışmam.	2	4	19	56	69	4.24	.872
	1.3	2.7	12.7	37.3	46.0		
Diğer şirketlerin ticari sırları yönetici olarak benim ilgi alanıma girmez.	17	33	20	54	26	3.26	1.292
	11.3	22.0	13.3	36.0	17.3		
İşletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi de kâr etmesi kadar önemlidir.	1	3	5	74	67	4.35	.706
	.7	2.0	3.3	49.3	44.7		
Çevre korumayla ilgili tüm girişim çabalarına destek veririm.	1	6	17	74	52	4.13	.816
	.7	4.0	11.3	49.3	34.7		
Adil olmayan bir kararın doğru olmasına imkan yoktur.	4	24	21	53	48	3.78	1.140
	2.7	16.0	14.0	35.3	32.0		
Çalışma arkadaşlarımı rakip olarak değil, aynı sistemin bir parçası olarak görürüm.	1	10	3.35	62	72	4.29	.871
	.7	6.7	3.3	41.3	48.0		
Kararlarımı alırken bölgesel değerleri rencide etmekten çekinirim.	1	3	9	93	44	4.17	.683
	.7	2.0	6.0	62.0	29.3		

4.4.5 Faktör Analizi

Faktör analizi birbirleri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı değişkenler (faktör boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkartma ve maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanabilir. Faktör analizinin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunların ilki, değişken sayısını azaltmak ve ikincisi; değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkartmaktır. Bu son amaç; değişkenleri sınıflayarak tek bir faktör altında birleştirmek ve yeni açıklayıcı faktör yapıları oluşturmaktır.

Faktör analizi yapılırken aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında genellikle aşağıda belirtilen üç ölçüt dikkate alınmalıdır:

- Maddelerin yer aldıkları faktörlerin yük değerlerinin yüksek olması gerekmektedir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme varsa bu bulgu; o maddelerin birlikte bir kavramı, yapıyı yada faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerinin 0.45 veya üzeri bir değer alması seçim için iyi bir ölçü olabilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0.30'a kadar indirilebilir.

- Maddelerin tek bir faktörde yüksek ortak varyansa, diğer faktörlerde düşük yük değerlere sahip olması gerekmektedir. Faktörler arası varyans farkının en az 0.10 olmasına dikkat edilmelidir. Aradaki varyans farkının 0.10'dan düşük olması halinde bu madde ölçekten çıkartılır.

- Önemli faktörlerin, herhangi bir maddede birlikte açıkladıkları ortak faktör varyansının yüksek olması gerekmektedir. Maddelerin ortak varyansının 1'e yakın yada 0.66'nın üzerinde olması iyi bir çözümdür, ancak uygulamada bunu karşılamak genellikle zordur. Ortak faktör varyansının

yüksek olmasının, modele ilişkin açıklanan toplam varyansı arttıracağı göz ardı edilmemelidir.

Anketin etik iklim bölümü için uygulanan faktör analizi sonucunda iki alt boyuta indiği gözlemlenmiştir. Buna göre; ilk faktör etik iklimin örgütsel yapı ve sistemle ilgili maddelerin ağırlıklı olması nedeniyle örgütsel yapı ve sistem boyutu, ikinci faktör yöneticilerin etiksel liderliği ile ilgili olduğu için etiksel liderlik boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim verilmeye çalışılmıştır. Örgütsel yapı ve sistem boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0.419 – 0.733 arasında, etiksel liderlik boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0.563 – 0.604 arasındadır. Faktör analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.21. Faktör Analiz Sonuçları

Boyut	Başlangıç Özdeğerler			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	4.578	35.218	35.218	4.578	35.218	35.218
2	1.484	11.415	46.633	1.484	11.415	46.633
3	1.200	9.233	55.866			
4	.882	6.785	62.651			
5	.810	6.228	68.879			
6	.724	5.569	74.449			
7	.683	5.253	79.702			
8	.630	4.848	84.550			
9	.531	4.087	88.638			
10	.474	3.649	92.287			
11	.375	2.881	95.168			
12	.372	2.861	98.029			
13	.256	1.971	100.000			

Açıklanan Varyanslar Toplam Varyans : %46.6

Faktör 1 (Örgütsel Yapı ve Sistem) : %35.2
Faktör 2 (Etiksel Liderlik) : %11.4

Tablo 4.22. Faktör Analiz Matrisi

	Faktör Bileşenleri	
	Faktör 1	**Faktör 2**
	Örgütsel Yapı ve Sistem	**Etiksel Liderlik**
4X1	**.419**	-.007
4X2	**.721**	-.374
4X3	**.715**	.071
4X5	.448	**.563**
4X6	**.544**	.202
4X7	.337	**.604**
4X8	**.577**	.279
4X9	**.640**	.191
4X10	**.628**	-.383
4X11	**.574**	-.505
4X12	**.537**	.229
4X13	**.685**	-.155
4X15	**.733**	-.154

Aynı işlemler yöneticilerin etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü için uygulandığında 3 alt boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar demokrasi ve hoşgörü, sorumluluk ve bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.23. Faktör Analiz Sonuçları

Boyut	**Başlangıç Özdeğerler**			**Kareler Toplamı**		
	Toplam	**Varyans Yüzdesi**	**Kümülatif Yüzde**	**Toplam**	**Varyans Yüzdesi**	**Kümülatif Yüzde**
1	3.996	19.980	19.980	3.996	19.980	19.980
2	1.858	9.289	29.269	1.858	9.289	29.269
3	1.731	8.656	37.925	1.731	8.656	37.925
4	1.389	6.945	44.870			
5	1.222	6.109	50.979			
6	1.157	5.786	56.765			
7	1.067	5.337	62.102			
8	.990	4.948	67.050			
9	.912	4.560	71.610			
10	.766	3.829	75.439			
11	.713	3.566	79.005			
12	.646	3.228	82.233			
13	.634	3.170	85.403			
14	.558	2.789	88.192			
15	.488	2.441	90.632			

16	.465	2.326	92.958			
17	.455	2.275	95.234			
18	.363	1.814	97.047			
19	.314	1.572	98.619			
20	.276	1.381	100.000			

Açıklanan Varyanslar Toplam Varyans : %37.9

Faktör 1 (Demokrasi ve Hoşgörü) : %20.0
Faktör 2 (Sorumluluk) : % 9.3
Faktör 2 (Bağlılık) : % 8.6

Tablo 4.24. Faktör Analiz Matrisi

	Faktör Bileşenleri		
	Faktör 1	**Faktör 2**	**Faktör 3**
	Demokrasi Hoşgörü	**Sorumluluk**	**Bağlılık**
5X1	.261	**.297**	-.156
5X2	-.121	.293	**.536**
5X3	.005	**.484**	.270
5X4	-.214	**.284**	-.006
5X5	**.473**	-.205	.461
5X6	-.195	.372	**.570**
5X7	**.356**	.286	-.142
5X8	**.463**	.451	.056
5X9	-.251	.397	**.446**
5X10	**.386**	.152	.180
5X11	**.529**	-.489	.215
5X12	**.630**	-.048	.011
5X13	**.587**	.114	-.212
5X14	**.622**	.102	.130
5X15	.360	-.427	**.478**
5X16	**.523**	.350	-.171
5X17	**.566**	.128	-.210
5X18	**.507**	-.328	.330
5X19	**.629**	.136	-.183
5X20	**.518**	.104	-.056

4.4.6. Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Yöneticilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, öğrenim düzeyine, iş deneyimine, karar alma konumuna, çalıştığı departmana, karar alma şekline ve çalıştığı sektöre göre etik iklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü alt boyutları arasında fark olup olmadığına ilişkin testler ele alınacaktır. Bu sebeple önce etik iklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü alt boyutlarına verilen puanların dağılımın normal olup olmadığına bakılarak, parametrik veya non-parametrik testler uygulanacaktır (Çakıcı vd. 2003: 334-335). Bu amaçla etik iklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü alt boyutlarından olan örgütsel yapı ve sistem, etiksel liderlik, demokrasi ve hoşgörü, sorumluluk ve bağlılık puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuçlar aşağıda Tablo 4.25' de verilmiştir.

Kolmogorov-Smirnov testi örnek büyüklüğü küçük olduğu durumlarda kikare testine tercih edilmektedir. Kolmogorov-Smirnov testi ile tek ve çift örnek durumlarında gözlenen değerlerin herhangi bir dağılıma uygun olup olmadığı test edilebilmektedir (Çakıcı, Oğuzhan, Özdil, 2003:334).

H_0 : Örgüt iklimi alt boyutları normal dağılmaktadır.

H_1 : Örgüt iklimi alt boyutları normal dağılım göstermemektedir.

Tablo 4.25. Kolmogorov-Smirnov Testi

		Örgütsel Yapı ve Sistem	Etiksel Liderlik	Demokrasi Hoşgörü	Sorumluluk	Bağlılık
Gözlem Sayısı		150	150	150	150	150
Ortalama		17.2800	3.8800	52.5400	11.8133	10.5667
Standart Sapma		4.71912	1.33069	6.02415	1.90861	2.90895
En Uç Noktaların Farkları	Mutlak	.119	.199	.079	.206	.131
	Pozitif	.119	.199	.063	.099	.131
	Negatif	-.092	-.140	-.079	-.206	-.063
Kolmogorov-Smirnov Z		1.462	2.439	.969	2.518	1.599
P		**.028**	**.000**	.305	**.000**	**.012**

Tablodan da anlaşılacağı gibi; örgütsel yapı ve sistem, etiksel liderlik, sorumluluk ve bağlılık alt boyutlarında P<0.05 olduğundan H_0 (Etik İklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü alt boyutlarının normal dağıldığı hipotezi) ret edilmektedir. Buna göre bu alt boyutlara verilen toplam puan düzeyleri normal dağılmamaktadır. Örneklem dağılımının normal dağılım göstermemesi nedeniyle bu alt boyutların analizinde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Demokrasi ve hoşgörü boyutlarında ise P>0.05 olduğundan H_0 (Etik İklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü alt boyutlarının normal dağıldığı hipotezi) kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle demokrasi ve hoşgörü boyutu normal dağılmaktadır. Bu nedenle bu alt boyutun analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

4.4.6.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda örgütsel yapı ve sistem, etiksel liderlik, sorumluluk ve bağlılık alt boyutları normal dağılım göstermediğinden, cinsiyet değişkeninin bu boyutları algılama düzeylerini tespit etmek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır ve sonucu Tablo 4.26' da verilmiştir. Buna göre tüm alt boyutlarda P>0.05 olduğundan H_0 kabul edilmektedir ve cinsiyete göre görüş farklılıkları gözlenmez.

Tablo 4.26. Cinsiyetlere Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Witney U Test Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Yapı ve Sistem	Kadın	24	78.40
	Erkek	125	74.35
	Toplam	149	
Etiksel Liderlik	Kadın	24	84.33
	Erkek	125	73.21
	Toplam	149	
Sorumluluk	Kadın	24	83.48
	Erkek	125	73.37

	Toplam	149	
Bağlılık	Kadın	24	79.04
	Erkek	125	74.22
	Toplam	149	

	Örgütsel Yapı ve Sistem	Etiksel Liderlik	Sorumluluk	Bağlılık
Mann-Whitney U	1418.500	1276.000	1296.500	1403.000
Wilcoxon W	9293.500	9151.000	9171.500	9278.000
Z	-.422	-1.184	-1.070	-.504
P	.673	.236	.284	.614

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda demokrasi ve hoşgörü boyutu normal dağılım gösterdiğinden, cinsiyet değişkeninin bu boyutları algılama düzeylerini tespit etmek için t testi uygulanmıştır ve sonucu Tablo 4.27 de verilmiştir. Buna göre demokrasi ve hoşgörü boyutunda P>0.05 olduğundan H_0 kabul edilmektedir ve cinsiyete göre görüş farklılıkları gözlenmez.

Tablo 4.27. Cinsiyetlere Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin t testi Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Demokrasi ve Hoşgörü	Kadın	25	51.3333	4.81543	.98295
	Erkek	125	52.7360	6.23096	.55731

	t	Serbestlik Derecesi	P	Ortalamaların Farkı	Standart Hata
Demokrasi ve Hoşgörü	-1.044	147	.298	-1.40267	1.34417

4.4.6.2. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Yaş grup sayısı ikiden fazla olduğu için yöneticilerin yaşlarına göre etik iklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü alt boyutları arasında algılama farkının olup olmadığını ortaya koymak için dağılımın normal olmadığı boyutlarda Kruskal-Wallis testleri ve dağılımın normal olduğu boyutta tek yönlü varyans analizi (AVONA) yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Tablo 4.28, Tablo 4.29 ve Tablo 4.30' da verilmiştir. Buna göre örgütsel yapı ve sistem, etiksel liderlik, sorumluluk, bağlılık ve demokrasi ve hoşgörü boyutlarında P>0,05

olduğundan H_0 kabul edilmektedir ve görüş farklılıklarının olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.28. Yaşlara Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Örgütsel Yapı ve Sistem	150	17.2800	4.71912	11.00	33.00
Etiksel Liderlik	150	3.8800	1.33069	2.00	6.00
Sorumluluk	150	11.8133	1.90861	5.00	15.00
Bağlılık	150	10.5667	2.90895	4.00	18.00

	Yaş Grupları	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Yapı ve Sistem	20-25	30	75.65
	26-30	50	78.08
	31-35	30	73.98
	36-40	20	81.33
	41-45	7	83.14
	46 ve üstü	13	55.65
	Toplam	150	
Etiksel Liderlik	20-25	30	64.53
	26-30	50	80.06
	31-35	30	73.75
	36-40	20	76.88
	41-45	7	93.64
	46 ve üstü	13	75.42
	Toplam	150	
Sorumluluk	20-25	30	70.88
	26-30	50	77.26
	31-35	30	75.52
	36-40	20	91.15
	41-45	7	62.71
	46 ve üstü	13	62.15
	Toplam	150	
Bağlılık	20-25	30	74.88
	26-30	50	75.45
	31-35	30	73.43
	36-40	20	74.78
	41-45	7	92.36
	46 ve üstü	13	73.92
	Toplam	150	

	Örgütsel Yapı ve Sistem	Etiksel Liderlik	Sorumluluk	Bağlılık
Ki-Kare	3.524	3.936	5.033	1.165
Serbestlik Derecesi	5	5	5	5
P	.620	.559	.412	.948

Tablo 4.29. Yaşlara Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Yaş Grupları	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Doğruluk ve Hoşgörü	20-25	30	52.6000	5.56219	1.01551
	26-30	50	52.1600	5.65454	.79967
	31-35	30	52.4667	4.64412	.84790
	36-40	20	52.1500	5.16338	1.15457
	41-45	7	56.5714	5.56349	2.10280
	46 ve üstü	13	52.4615	11.18493	3.10214
	Toplam	150	52.5400	6.02415	.49187

Tablo 4.30. Yaşlara Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutunun Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
Doğruluk ve Hoşgörü	Gruplar Arası	124.378	5	24.876	.678	.641
	Gruplar İçi	5282.882	144	36.687		
	Toplam	5407.260	149			

4.4.6.3. Yöneticilerin Öğrenim Düzeyine Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Etik iklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü alt boyutlarının yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri ile test edilmiş ve bulunan sonuçlar Tablo 4.31, Tablo 4.32 ve Tablo 4.33' de verilmiştir.

Tablolar incelendiğinde öğrenim durumlarına göre etiksel liderlik, sorumluluk, bağlılık ve demokrasi ve hoşgörü boyutlarında $P>0.05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir ve istatistiki farklılıklarının olmadığı ortaya konulmuştur. Örgütsel yapı ve sistem olarak belirttiğimiz alt boyutta $P<0.05$ olduğundan H_0 ret edilmektedir ve bu boyutta farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.31. Öğrenim Düzeylerine Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Örgütsel Yapı ve Sistem	150	17.2800	4.71912	11.00	33.00
Etiksel Liderlik	150	3.8800	1.33069	2.00	6.00
Sorumluluk	150	11.8133	1.90861	5.00	15.00
Bağlılık	150	10.5667	2.90895	4.00	18.00

Tablo 4.32. Öğrenim Durumuna Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Öğrenim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Yapı ve Sistem	Ortaöğretim	9	72.33
	Üniversite	119	80.08
	Yüksek Lisans ve üstü	22	52.05
	Toplam	150	
Etiksel Liderlik	Ortaöğretim	9	68.72
	Üniversite	119	74.47
	Yüksek Lisans ve üstü	22	83.84
	Toplam	150	
Sorumluluk	Ortaöğretim	9	68.22
	Üniversite	119	75.42
	Yüksek Lisans ve üstü	22	78.91
	Toplam	150	
Bağlılık	Ortaöğretim	9	82.28
	Üniversite	119	77.25
	Yüksek Lisans ve üstü	22	63.25
	Toplam	150	

	Örgütsel Yapı ve Sistem	Etiksel Liderlik	Sorumluluk	Bağlılık
Ki-kare	7.828	1.151	.403	2.189
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2
P	**.020**	.563	.817	.335

Tablo 4.33. Öğrenim Durumuna Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Doğruluk ve Hoşgörü	**Ortaöğretim**	9	52.6667	5.65685	1.88562
	üniversite	119	52.4790	6.14079	.56293
	Yüksek Lisans ve üstü	22	52.8182	5.77050	1.23028
	Toplam	150	52.5400	6.02415	.49187

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
Doğruluk ve Hoşgörü	Gruplar Arası	2.290	2	1.145	.031	.969
	Gruplar İçi	5404.970	147	36.769		
	Toplam	5407.260	149			

4.4.6.4. Yöneticilerin İş Deneyimine Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Yöneticilerin iş deneyimlerine göre etik iklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü alt boyutları arasında görüş farklılıklarının olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testleri ve tek yönlü varyans analizi (AVONA) yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Tablo 4.34, Tablo 4.35 ve Tablo 4.36' da verilmiştir. Buna göre; örgütsel yapı ve sistem, etiksel liderlik, bağlılık ve demokrasi ve hoşgörü alt boyutlarında $P>0.05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir ve görüş farklılıkları yokken, sorumluluk alt boyutunda $P<0.05$ olduğundan H_0 ret edilmektedir ve görüş farklılıkları olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.34. Yöneticilerin İş Deneyimine Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Örgütsel Yapı ve Sistem	150	17.2800	4.71912	11.00	33.00
Etiksel Liderlik	150	3.8800	1.33069	2.00	6.00
Sorumluluk	150	11.8133	1.90861	5.00	15.00
Bağlılık	150	10.5667	2.90895	4.00	18.00

	İş Deneyimi	Özlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Yapı ve Sistem	0-5	48	77.07
	6-10	43	70.07
	11-15	30	84.57
	16-20	12	87.54
	21-25	10	59.85
	26 ve üstü	7	60.93
	Toplam	150	
Etiksel Liderlik	0-5	48	71.23
	6-10	43	75.29
	11-15	30	80.23
	16-20	12	82.50
	21-25	10	67.05
	26 ve üstü	7	85.86
	Toplam	150	
Sorumluluk	0-5	48	79.71
	6-10	43	60.77
	11-15	30	87.98
	16-20	12	100.75
	21-25	10	46.95
	26 ve üstü	7	81.14
	Toplam	150	
Bağlılık	0-5	48	75.07
	6-10	43	72.57
	11-15	30	79.18
	16-20	12	54.50
	21-25	10	95.20
	26 ve üstü	7	88.50
	Toplam	150	

	Örgütsel Yapı ve Sistem	Etiksel Liderlik	Sorumluluk	Bağlılık
Ki-kare	5.079	2.003	16.982	5.978
Serbestlik Derecesi	5	5	5	5
P	.406	.849	**.005**	.308

Tablo 4.35. İş Deneyimine Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	İş Deneyimi	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Doğruluk ve Hoşgörü	**0-5**	48	52.0833	5.85220	.84469
	6-10	43	53.2558	5.18741	.79107
	11-15	30	51.8667	5.02911	.91819
	16-20	12	51.8333	3.97340	1.14702
	21-25	10	53.8000	12.47041	3.94349
	26 ve üstü	7	53.5714	6.90066	2.60820
	Toplam	150	52.5400	6.02415	.49187

Tablo 4.36. İş Deneyimine Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
Doğruluk ve Hoşgörü	Gruplar Arası	74.960	5	14.992	.405	.845
	Gruplar İçi	5332.300	144	37.030		
	Toplam	5407.260	149			

4.4.6.5. Yöneticilerin Karar Alma Konumuna Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Yöneticilerin karar alma konumlarına göre etik iklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü alt boyutları arasında görüş farklılıklarının olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testleri ve tek yönlü varyans analizi yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Tablo 4.37, Tablo 4.38 ve Tablo 4.39' da verilmiştir. Buna göre; örgütsel yapı ve sistem, etiksel liderlik, sorumluluk, bağlılık ve demokrasi ve hoşgörü alt boyutlarında $P>0.05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir ve görüş ayrılıklarının olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.37. Yöneticilerin Karar Alma Konumlarına Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Örgütsel Yapı ve Sistem	150	17.2800	4.71912	11.00	33.00
Etiksel Liderlik	150	3.8800	1.33069	2.00	6.00
Sorumluluk	150	11.8133	1.90861	5.00	15.00
Bağlılık	150	10.5667	2.90895	4.00	18.00

	Karar Alma Konumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Yapı ve Sistem	alt	23	73.54
	orta	83	81.10
	üst	43	64.01
	Toplam	149	
Etiksel Liderlik	alt	23	89.13
	orta	83	73.07
	üst	43	71.16
	Toplam	149	
Sorumluluk	alt	23	80.67
	orta	83	78.31
	üst	43	65.58
	Toplam	149	
Bağlılık	alt	23	62.74
	orta	83	81.70
	üst	43	68.63
	Toplam	149	

	Örgütsel Yapı ve Sistem	Etiksel Liderlik	Sorumluluk	Bağlılık
Ki-kare	4.498	3.119	3.042	4.856
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2
P	.105	.210	.219	.088

Tablo 4.38. Karar Alma Konumuna Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Doğruluk ve Hoşgörü	alt	23	51.0435	4.96788	1.03587
	orta	83	52.7831	5.52830	.60681
	üst	44	52.8636	7.30909	1.10189
	Toplam	150	52.5400	6.02415	.49187

Tablo 4.39. Karar Alma Konumuna Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
Doğruluk ve Hoşgörü	Gruplar Arası	61.025	2	30.513	.839	.434
	Gruplar İçi	5346.235	147	36.369		
	Toplam	5407.260	149			

4.4.6.6. Yöneticilerin Çalıştığı Departmana Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Yöneticilerin çalıştığı departmanlara göre etik iklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü alt boyutları arasında görüş farklılıklarının olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testleri ve tek yönlü varyans analizi yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Tablo 4.40, Tablo 4.41ve Tablo 4.42' de verilmiştir. Buna göre; örgütsel yapı ve sistem, sorumluluk, bağlılık ve demokrasi ve hoşgörü alt boyutlarında $P>0.05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir ve görüş farklılıkları yokken, etiksel liderlik alt boyutunda $P<0.05$ olduğundan H_0 ret edilmektedir ve görüş farklılıkları olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.40. Yöneticilerin Çalıştığı Departmana Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Örgütsel Yapı ve Sistem	150	17.2800	4.71912	11.00	33.00
Etiksel Liderlik	150	3.8800	1.33069	2.00	6.00
Sorumluluk	150	11.8133	1.90861	5.00	15.00
Bağlılık	150	10.5667	2.90895	4.00	18.00

	Çalıştığı Departmanlar	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Yapı ve Sistem	üretim	14	77.93
	pazarlama	20	81.98
	satış	24	77.96
	insan kaynakları	11	61.64
	Finans	21	78.31
	diğer	60	73.35
	Toplam	150	
Etiksel Liderlik	üretim	14	82.61
	pazarlama	20	59.50
	satış	24	74.19
	insan kaynakları	11	48.45
	finans	21	69.83
	diğer	60	86.64
	Toplam	150	
Sorumluluk	üretim	14	68.71
	pazarlama	20	71.15
	satış	24	96.31
	insan kaynakları	11	82.64
	finans	21	68.48
	diğer	60	71.36
	Toplam	150	
Bağlılık	üretim	14	71.25
	pazarlama	20	86.28
	satış	24	65.31
	insan kaynakları	11	97.27
	finans	21	78.24
	diğer	60	72.03
	Toplam	150	

	Örgütsel Yapı ve Sistem	Etiksel Liderlik	Sorumluluk	Bağlılık
Ki-kare	1.932	12.250	7.723	5.990
Serbestlik Derecesi	5	5	5	5
P	.859	**.032**	.172	.307

Tablo 4.41. Yöneticilerin Çalıştığı Departmana Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Demokrasi ve Hoşgörü	**üretim**	14	51.8571	6.33497	1.69309
	pazarlama	20	53.2500	5.61834	1.25630
	Satış	24	53.4167	5.13231	1.04763
	insan kaynakları	11	52.7273	6.54356	1.97296
	Finans	21	52.3333	9.04065	1.97283
	Diğer	60	52.1500	5.16121	.66631
	Toplam	150	52.5400	6.02415	.49187

Tablo 4.42. Yöneticilerin Çalıştığı Departmana Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
Demokrasi ve Hoşgörü	Gruplar Arası	45.464	5	9.093	.244	.942
	Gruplar İçi	5361.796	144	37.235		
	Toplam	5407.260	149			

4.4.6.7. Yöneticilerin Karar Alma Şekline Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Karar alma şekline göre etik iklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü alt boyutlarından örgütsel yapı ve sistem, etiksel liderlik, sorumluluk ve bağlılık alt boyutlarıyla ilgili yapılan Mann-Whitney U testi sonucu Tablo 4.43 de verilmiştir. Buna göre örgütsel yapı ve sistem, sorumluluk, bağlılık boyutlarda $P>0.05$ olduğundan karar alma şekline göre görüş farklılıkları gözlenmez. Ancak etiksel liderlik alt boyutunda $P<0.05$ olduğundan görüş farklılıkları olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.43. Cinsiyetlere Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Witney U Test Sonuçları

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Örgütsel Yapı ve Sistem	150	17.2800	4.71912	11.00	33.00
Etiksel Liderlik	150	3.8800	1.33069	2.00	6.00
Sorumluluk	150	11.8133	1.90861	5.00	15.00
Bağlılık	150	10.5667	2.90895	4.00	18.00

	Karar Alma Şekli	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Yapı ve Sistem	sadece yönetici tarafından	46	84.61
	katılımcı grupla birlikte	104	71.47
	Toplam	150	
Etiksel Liderlik	sadece yönetici tarafından	46	86.17
	katılımcı grupla birlikte	104	70.78
	Toplam	150	
Sorumluluk	sadece yönetici tarafından	46	77.10
	Katılımcı grupla birlikte	104	74.79
	Toplam	150	
Bağlılık	sadece yönetici tarafından	46	82.00
	katılımcı grupla birlikte	104	72.63
	Toplam	150	

	Örgütsel Yapı ve Sistem	Etiksel Liderlik	Sorumluluk	Bağlılık
Mann-Whitney U	1973.000	1901.000	2318.500	2093.000
Wilcoxon W	7433.000	7361.000	7778.500	7553.000
Z	-1.713	-2.050	-.305	-1.226
P	.087	**.040**	.760	.220

Demokrasi ve Hoşgörü boyutu normal dağılım gösterdiğinden, karar alma şekli değişkeninin bu boyutu algılama düzeyini tespit etmek için t testi uygulanmıştır ve sonuçları Tablo 4.44' de verilmiştir. Buna göre, P>0.05 olduğundan her hangi bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.44. Karar Alma Şekli Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin t testi Sonuçları

	1S7	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalama
Demokrasi ve Hoşgörü	sadece yönetici tarafından	46	51.9565	5.78487	.85293
	katılımcı grupla birlikte	104	52.7981	6.13660	.60174

	t	Serbestlik Derecesi	P	Ortalamaların Farkı	Standart Hata
Demokrasi ve Hoşgörü	-.788	148	.432	-.84156	1.06807

4.4.6.8. Yöneticilerin Çalıştığı Sektöre Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Yöneticilerin çalıştığı departmanlara göre etik iklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma ölçüsü alt boyutları arasında görüş farklılıklarının olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testleri ve tek yönlü varyans analizi yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Tablo 4.45, Tablo 4.46 ve Tablo 4.47' de verilmiştir. Buna göre; örgütsel yapı ve sistem, bağlılık ve demokrasi ve hoşgörü alt boyutlarında P>0.05 olduğundan H_0 kabul edilmektedir ve görüş farklılıkları yokken, etiksel liderlik ve sorumluluk alt boyutlarında P<0.05 olduğundan H_0 ret edilmektedir ve görüş farklılıkları olduğu tespit edilmiştir

Tablo 4.45.Yöneticilerin Çalıştığı Sektöre Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları Devamı

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Örgütsel Yapı ve Sistem	150	17.2800	4.71912	11.00	33.00
Etiksel Liderlik	150	3.8800	1.33069	2.00	6.00
Sorumluluk	150	11.8133	1.90861	5.00	15.00
Bağlılık	150	10.5667	2.90895	4.00	18.00

	Sektörler	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Yapı ve Sistem	Hizmetler	38	70.08
	Otomotiv ve Sanayi	67	77.83
	Tarım_Tekstil	31	74.73
	Bilgisayar-Bilişim	9	78.89
	İnşaat	5	84.20
	Toplam	150	
Etiksel Liderlik	Hizmetler	38	63.89
	Otomotiv ve Sanayi	67	76.91
	Tarım_Tekstil	31	74.98
	Bilgisayar-Bilişim	9	116.61
	İnşaat	5	74.00
	Toplam	150	
Sorumluluk	Hizmetler	38	60.97
	Otomotiv ve Sanayi	67	75.72
	Tarım_Tekstil	31	90.39
	Bilgisayar-Bilişim	9	94.33
	İnşaat	5	56.70
	Toplam	150	

Bağlılık	Hizmetler	38	77.41
	Otomotiv ve Sanayi	67	76.45
	Tarım_Tekstil	31	64.82
	Bilgisayar-Bilişim	9	90.22
	İnşaat	5	88.00
	Toplam	150	

Tablo 4.45.Yöneticilerin Çalıştığı Sektöre Göre Etik İklim ve Etik İlkeleri Göz Önünde Bulundurma Ölçüsü Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları Devamı

	Örgütsel Yapı ve Sistem	**Etiksel Liderlik**	**Sorumluluk**	**Bağlılık**
Ki-kare	1.056	11.385	10.916	3.469
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4
P	.901	**.023**	**.028**	.483

Tablo 4.46. Yöneticilerin Çalıştığı Sektöre Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Gözlem Sayısı	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Standart Hata**
Doğruluk ve Hoşgörü	Hizmetler	38	52.6579	7.49153	1.21529
	Otomotiv ve Sanayi	67	52.6119	5.95680	.72774
	Tarım_Tekstil	31	52.4194	4.71009	.84596
	Bilgisayar-Bilişim	9	52.3333	4.06202	1.35401
	İnşaat	5	51.8000	6.83374	3.05614
	Toplam	150	52.5400	6.02415	.49187

Tablo 4.47. Yöneticilerin Çalıştığı Departmana Göre Doğruluk ve Hoşgörü Alt Boyutunun Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	**Serbestlik Derecesi**	**Ortalama Kareleri**	**F**	**P**
Doğruluk ve Hoşgörü	Gruplar Arası	4.449	4	1.112	.030	.998
	Gruplar İçi	5402.811	145	37.261		
	Toplam	5407.260	149			

SONUÇ

Trakya Bölgesindeki ve İstanbul ilindeki orta ölçekli ve daha büyük işletmelerde çalışan alt, orta ve üst kademe yöneticilerini kapsayan bu araştırmanın amacı örgütlerde yöneticilerin temel fonksiyonu olan karar verme sürecine etki eden faktörlerin neler olduğunu, yöneticilerin değer yönelimleri ile karar verme davranışlarındaki ilişkiyi, örgütlerdeki etik iklim ile yöneticilerin etik ilkeleri göz önünde bulundurma derecelerini, yöneticilerin demografik özellikleriyle etik algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Anket, 450 yöneticiye ulaştırılmış ancak 150 yöneticiden geri bildirim alınabilmiştir. Araştırmada anketi cevaplama oranı %33' tür. Oranın düşük olmasının nedeni üçüncü bölümde yer alan değer yönelimiyle ilgili soruların yöneticiler tarafından eleştiriye maruz kalmasıdır. Yöneticiler bu bölümde irdelenen konuların hassas ve gizli olduğunu değerlendirmişlerdir.

Yöneticilerin karar verme sürecinde etkilendikleri faktörlerden bir kısmını analiz eden, anket çalışmasının ikinci bölümüne ait sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Katılımcı yöneticilerin %64.7' si, en önemli karar verme dayanaklarının tecrübe olduğunu belirtmişlerdir. Bunu sırasıyla beklentiler, sezgi ve çevre dayanakları izlemektedir.

2. Yöneticilerin riske karşı tutumlarını belirlemeyi amaçlayan ikinci soruya ise, katılımcıların %69' u "Makul bir getiri elde etmek için gerekli miktarda riski göze alırım." cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla katılımcıların %69'unun riske girme eğilimleri makul seviyededir. "Yüksek getiri elde etmek için büyük kayıpları göze alırım." ifadesini kullanan %7,3' lük grubun riske girme

eğilimleri yüksektir. “ Az getiriyle yetinirim, büyük kayıpları göze almam.” diyen %8,7’ lik grubun riske girme eğilimleri düşüktür.

3. Araştırmaya katılan yöneticilerin %53,3’ü astlarının dinledikten sonra karar verdiklerini ifade etmektedirler. Dolayısıyla %53,3’ lük grubun danışman yönetici profili çizdiği ve astlarını karara özendirdiği söylenebilir.

4. Çalışmaya katılan yöneticilerin %48’i tamamen, %36’sı ise kısmen zaman baskısından etkilendiklerini belirtmektedirler. Zaman baskısını hisseden yöneticilerin %26’sı, seçenekleri değerlendirme aşamasında, %22’si ise, seçenek üretirken zaman baskısı altında kaldıklarını ifade etmektedirler. Bu durum literatür taramasında ifade edilen “Zaman baskısı en çok bilgi toplama safhasında etkilidir.” hükmünü kısmen de olsa yadsımaktadır.

5. Araştırmaya katılan yöneticilerin %50’si kararın konusu ile ilgili olarak “Önem derecesi yükseldikçe geniş bilgiye ihtiyaç duyarım.” ifadesini kullanmışlardır. %18’i ise kararın öneminin kendilerini etkilemediğini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, kararın öneminin karar verme sürecini etkilediği belirtilebilir.

Yöneticileri, değer yönelimlerine göre sınıflandırmak amacıyla yapılan araştırma sonucunda, katılımcıların %28’i ekonomik insan modeline, %22,6’sı teorik insan modeline, %19,3 ‘ü dindar insan modeline, %10,6 ‘sı estetik insan modeline, %10’u sosyal insan modeline ve %9,3’ü politik insan modeline yönelmektedir. Ekonomik insan; girişimci, verimli ve ortalama bir işadamının kalıbını yansıtır. Teorik insanlar ise, deneysel, eleştirel ve mantıksal özeliklere sahip oldukları için daha çok bilim adamı veya filozof tipi çizerler. Dindar model ise, mistik odaklıdır. Literatür taramasına göre, yöneticilerin ekonomik ve politik insan modeline odaklanmaları öngörülürken, güç ve statüye ilgi duyma özelliği bulunan politik modelin %9,33 ile son sırada yer alması şaşırtıcı bulunmaktadır. Harward Business School’un ileri yönetim programına katılan üst düzey

yöneticilere de aynı anket uygulanmıştır. Belirtilen çalışmaya katılanların %18,75'i ekonomik, %18,33'ü teorik, %18,33'ü politik, %16,25'i dini, %14,58'i estetik ve %13,75'i sosyal insan modeline yönelmiştir (Tagiuri, 1965:127).

Etik iklimi konu edinen dördüncü bölümün faktör analizi yapılarak alt boyutları incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda iki alt boyut ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, "örgütsel yapı ve sistem" alt boyutudur. İkincisi ise, "etiksel liderlik" alt boyutudur. Yöneticilerin etik ilkeleri göz önünde bulundurma derecelerini ölçmek maksadıyla uygulanan beşinci bölümde ise, üç alt boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar, "demokrasi-hoşgörü", "sorumluluk" ve "bağlılık" olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda yöneticilerin evrensel etik ilkeleri ile kişisel etik ilkeleri aynı boyutta ve aynı sınıfta algıladıkları görülmüştür.

Katılımcı yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine göre etik iklim ve etik ilkeleri göz önünde bulundurma derecelerine ilişkin bulgular şu şekildedir:

1. Yöneticilerin etik iklim ve etik ilkeleri algılamalarında, cinsiyet değişkenine göre görüş farklılıkları gözlenmemektedir.

2. Yöneticilerin etik iklim ve etik ilkeleri algılamalarında, yaş grupları değişkenine göre görüş farklılıkları gözlenmemektedir.

3. Yöneticilerin örgütsel yapı ve sistem alt boyutunda, öğrenim düzeyi değişkenine göre görüş farklılıkları bulunmaktadır. Diğer alt boyutlarda ise görüş farklılıkları bulunmamaktadır.

4. Yöneticilerin sorumluluk alt boyutunda, iş deneyimi değişkenine göre görüş farklılıkları bulunmaktadır. Diğer alt boyutlarda ise görüş farklılıkları bulunmamaktadır.

5. Yöneticilerin etik iklim ve etik ilkeleri algılamalarında, karar alma konumu değişkenine göre görüş farklılıkları gözlenmemektedir.

6. Yöneticilerin etiksel liderlik alt boyutunda, çalıştığı departman değişkenine göre görüş farklılıkları bulunmaktadır. Diğer alt boyutlarda ise görüş farklılıkları bulunmamaktadır.

7. Yöneticilerin etiksel liderlik alt boyutunda, örgütün karar alma şekli değişkenine göre görüş farklılıkları bulunmaktadır. Diğer alt boyutlarda ise görüş farklılıkları bulunmamaktadır.

8. Yöneticilerin etiksel liderlik ve sorumluluk alt boyutlarında, yöneticilerin çalıştığı sektör değişkenine göre görüş farklılıkları bulunmaktadır. Diğer alt boyutlarda ise görüş farklılıkları bulunmamaktadır.

Sonuç olarak, karar verme sürecini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Araştırmada bu faktörlerden ancak bir kısmı (Örneğin, zaman baskısı, örgütsel kademe, kararın önem derecesi, astları karara katma derecesi, vs.) incelenebilmiştir. Araştırmanın, bu çalışmada incelenemeyen diğer faktörlerle yapılacak gelecek araştırmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir. Araştırmanın önemli bir bölümünü oluşturan “etik” kavramı her geçen gün önemini arttıran bir konudur. Bu konunun üzerinde çalışan örgütlerin etik anlayışa karşı duyarlılıkları artmaktadır. Ahlaki bozulmanın yoğun yaşandığı Türkiye’de, örgütlerde etik sorunları algılayabilmek ve yöneticilerin etik duyarlılıklarını arttırabilmek amacıyla yapılacak bir çok araştırmaya gereksinim duyulmaktadır. Kişisel ve örgütsel değerleri etiksel ilkeler temelinde oluşturmak ve yükseltmek, etik konusunu her sektörde titizlikle ele almak sağlıklı bir toplum yapısının da başlangıcı olacaktır.

KAYNAKLAR

ADAIR, John. "Etkili Karar Vermek", Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul, 2003.

AKAT, İlter. BUDAK, Gönül. BUDAK Gülay."Yönetimde Bağlantı Süreçleri" Barış Yayınları, 2002.

ALPAR, R." Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş" Nobel Yayınevi, 2003.

ARCHER, Earnest. "How to make business decisions", Management Review, 1980.

Ataman, Göksel. "İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü", Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.

Axline, Larry. "The Bottom Line On Ethics", Journal Of Accountancy, December 1990.

Aydın, İnayet. "Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik", Pegem A Yayıncılık, www.pegema.com.tr , 2002.

BAĞIRKAN, Şemsettin. "Karar Verme", Der Yayınları, 1983.

BALTAŞ. Acar. "İş Etiğinin Düşündürdükleri", Kaynak Dergisi Sayı:16, Aralık 2003.

Bottorff, Dean L. "What is Ethics?", www.ethicsquality.com , 2001.

BOWEN, Shannon. "Organizational Factors Encouraging Ethical decision Making: An Exploration into the Case of an Exemplar", Journal Of Business Ethics Vol:52, 2004.

CAN, Halil. "Organizasyon ve Yönetim", Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

CAN, Halil. TUNCER, Doğan. AYHAN, D.Y. "Genel İşletmecilik Bilgileri", Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

Certo, Samuel. " Modern Management", Ninth Edition, www.prenhall.com/certo, Upper Saddle River New Jersey, 2003..

ÇAKICI, M., OĞUZHAN, A., ÖZDİL, T. "Temel İstatistik ", 2003.

DAFT, Richard., “Management 6th Edition “ , Thomson South Western ,2003.

Design News. “Ask The Manager”, Design News, [web]May 1993.

Dessler, Gary. “ The Ethical Challenge At Work”, Management, International Edition, Prentice Hall International, Inc. USA, 1998.

DİNÇER, Ö. “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta, İstanbul, 2003.

DİNÇER, Ö. FİDAN, Y. “İşletme Yönetimi, Beta, İstanbul, 1996.

DONNELLY, G. GIBSON, D. IVANCEVICH, D. “Fundamentals of Management”, Mc-Graw Hill Boston, 1995.

DRUCKER, Peter F. “The Effective Decision”, Harward Business Review On Decision Making, Harward Business Review Paperpack, 2001.

DÜREN, Zeynep. “Yönetim Bilimi ders Notları”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul, 1994.

EKİN, Serap. “Business Ethics in Turkey: An Emprical Investigation with Special Emphasis on Gender”, Journal Of Business Ethics Vol:18, 1999.

ENGLAND, George. “International Management”, Academy of Management Proceedings, 1973.

ERDEM, Ali Rıza. “Eğitim yönetimi ve denetimi ders notları”, Pamukkale uni. Eğitim Fak., 2002.

EREN, Erol. “Yönetim ve Organizasyon”, Beta, 1993.

FERRELL, O.C. FRAEDRICH,John. “Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases”, Sixth Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 2005.

FISHER,Kate. “Ethical Decision Making in Academic Advising“, NACADA Dearinghouse of Academic Advising Resource web, 2005.

FOMBRUN Charles. “Business Ethics:Corporate Responses of Scandals“ Corporate Reputation Review London,2004.

FORESTER-MILLER, Holly DAVIS Thomas. “A Practioners Guide to Ethical Decision Making“ American Counseling Assocaition,1996.

GAUDINE, Alice. “Emotion and Ethical Decision-Making in Organizations”, Journal Of Business Ethics Vol:31,2001.

HAMM, Bruce. “Ethical decision making quick test”, The CEO refresher, 2002.

HAMMOND, J. KEENEY, R. RAIFFA, H. “Smart Choices”, Harward Business Review School Press, Boston, 1998.

HARCAR, Talha. “Silahlı Kuvvetlerde Karar Verme”, KHO Matbaası, Ankara, 1992.

HARRISON, Frank. “Managerial Decision Making”, 1987.

Hatipoğlu, Zeyyat. “Temel Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.

HELLER,Frank. “Managerial-Decision Making”, Assen:Van Gorcum, London:Tavistock, 1971.

HELLER, Robert. “Making Decisions”, Dorling Kindersley, London, 1998.

İMREK, M. Kemal. “ Karar Verme Teknikleri”, Beta, İstanbul, 2003.

JAMES, Harvey. “Reinforcing Ethical decision Making through Organizational Structure”, Journal Of Business Ethics Vol:28, 2000.

JOSEPHSON, Michael. “Making Ethical decisions”, Josephson Institute of Ethics, Kasım 2002.

Karalar, Prof. Dr. Rıdvan. “Genel İşletme: İş Ahlakı ve Toplumsal Sorumluluk” , Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No.1268 , Eskişehir, 2001.

KAST, Fremont . ROZENSWEIG, James. “Organization management”, Mc Graw Hill Singapore, 1985.

KIVRAK, Ersin. “Karar Vermede çok kriterli Yaklaşım ve analitik hiyerarşi yöntemi”, Başkent Ün. Tez, 2001.

KOÇEL, Tamer . “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, 2003.

KURT, Ümit. “Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003.

Mahoney, Ann. “Talking About Ethics”, Association Management, March 1999.

MARCH , James. “A Primer On Decision Making”, The Erel Press, 1994.

MINER, Maureen. “Moral Theory In Ethical Decision-Making: Problems, Clarifications and Recommendations From A Psychological Perspective”, Journal Of Business Ethics, Ocak 2003.

NAKTİYOK, Atılgan. İŞCAN, Faruk. “Örgütlerde Farklı Karar Verme Modelleri ve Yöneticilerin Performans Değerlendirme Kriterleri ile Bireysel Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki”, İktisadi ve idari Bilimler Dergisi, 2004.

Navran, F.J. “ Değerleri, Ahlaki Değerleri ve Etik İlkeleri Tanımlamak” , www.tedmer.org , 2005.

NAVRAN, Frank. “The big plus in ethical decision making”, Ethics resource center, 1996.

NAVRAN, Frank. “Ethical Reasoning”, Ethics recourse center, 2003.

O'FALLON, Michael. “A review of the Emprical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003”, Journal Of Business Ethics Vol:59, 2005.

Onaran, Oğuz. “Örgütlerde Karar Verme”, AÜSBF Yayınları, Ankara, 1975.

Oruç, İlke. “ İş Etiğinin Kurumsallaştırılması ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2004.

PATTERSON, Denise. “Casual effects of Regulatory, Organizational and Personel factors on Ethical Sensitivity”, Journal Of Business Ethics Vol:30, 2001.

RAVEN, Cheryl. “Globalizing a Code of Ethics”, Ethics Today Online, Temmuz 2004.

ROBBINS, Stephen. “Management”, Prentice hall new jersey, 2003.

RODGERS, Waymond. GAGO, Susana. “Cultural and Ethical Effects on Managerial decisions: Examined in a Throughput Model”, Journal Of Business Ethics Vol:31, 2001.

ROOZEN, Irene. PELSMACKER, Patrick. BOSTYN, Frank. “The Ethical Dimensions of the Decision Processes of Employees”, Journal Of Business Ethics Vol:33, 2001.

ROXAS, Maria. STONEBACK, Jane. “The Importance of Gender Across Cultures in ethical Decision-making”, Journal Of Business Ethics Vol:50, 2004.

Rue & Byars. “Decision Making skills”, Management skills and application mc graw hill, 2003.

Saxena, Sanjeev. “ Politics, Ethics and Social Responsibility Of Business”, Taxmann Allied Services Pvt. Ltd. , August 2004.

SCHERMERHORN, John. “Management 5th edition”, john wiley &sons Inc Usa, 1996.

SEN, Amartya. “Etik ve Ekonomi”, Doğan kitapçılık, 1988.

SEYİDOĞLU, Halil. “Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri”, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2001.

SMITH, Jane. “Doğru Karar Verme”, Damla Yayınevi, İstanbul, 2000.

Snell, Roy. “Being “Ethical” Is Meaningless”, Journal of Health Care Compliance”, May-June 2004.

STEINER, George. STEINER; John. “Business, Government and Society”, Mc Graw Hill series in management, 1997.

SUCU, Yaşar, “Yönetim ve Etik”, 11nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003.

SUCU, Yaşar. “Yönetim Kavramları, Kuramlar ve Süreçler”, AİBÜ, 2000.

SVENSON, Ola. “Time Pressure and Stress in Human Judgment Decision Making”, 1993.

ŞAHİN, Fulya-Yüksel. “Yönetici adaylarının mantıklı Karar verme ve sorun çözme beceri düzeylerinin incelenmesi”, Eğitim ve bilim dergisi, 2002.

ŞİMŞEK, Birgül. "İşletmelerde Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar", www.isguc.org/birgul2.htm , 2002

TAGIURI, Renato. GUTH, William D. "Personal Values and Corporate Strategy", Harvard Business Review, 1965.

TARI, Berna. WASTİ, Nazlı. "Algılanan çevresel belirsizlik örgüt yapısı ve sınırsal faaliyetler arasındaki ilişkiler", 11. ulusal yönetim ve organizasyon Kongresi Kitabı, 2003.

TASLAK, Soner. "KOBİ Yöneticilerinin iş ahlakı algılamaları üzerine amprik bir araştırma", Yönetim dergisi, 2002.

TEZBAŞARAN, A. "Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu" Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997.

TOSUN, K. "İşletme Yönetimi", İşletme Fakültesi yayını No:226, 1990.

Turner, Jeff. "Business Ethics: What Would You Do? ", www.refresher.com , 2004.

Uluçınar, Asuman. " İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik faktörleri ile Yönetsel Davranış Arasındaki İlişkiler", M.Ü.İ.İ.B.F. , 1992.

Ural, Tülin. " Pazarlama Yöneticilerinin Etiksel Karar Sürecini Etkileyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2000.

Uyguç, Nermin. "Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı", Adım Yayınları, 1999.

UZKESİCİ, Nuray. "İşletmelerde etik yönetimi", www.isguc.org , 2002.

VAROĞLU, A. Kadir. "Problem Çözme ve Karar Verme", Askeri Yönetim Kursu Ders Notları, KHO Basımevi, Ankara, 2000.

Velioğlu, Meltem Nurtanış. "Pazarlamada Etik Karar Alma Davranışına Yönelik Bir Model ve Beşeri İlaç Sektöründe Uygulama", Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2002.

VERSCHOOR, Curtis. "Organizational DNA Should Contain Ethics Component", Strategic Finance Montvale, Şubat 2005.

VROOM, Victor. “Leadership and decision making process”, Organizational dynamics, 2000.

VROOM, Victor. “A new look at managerial decision making”, Organizational dynamics, 1973.

WAGNER, Suzanne. “Consideration in Ethical Decision-Making and Software Piracy”, Journal Of Business Ethics Vol:29, 2001.

WALKER, Henry. “Ethical Decision Making: An Ethical Decision Making Process for PHS Leaders”, www.providence.org , 2000.

WATLEY, Loy. “Enhancing Moral Intensity: The Roles of Personel and Consequential Information in Ethical Decision-Making”, Journal Of Business Ethics Vol:50, 2004.

WU, Chen-Fong. “A Study of the Adjustment of Ethical Recognition and Ethical Decision-Making of managers to be Across The Taiwan Straight Before and After Receiving a Business Ethics education”, Journal Of Business Ethics Vol:45, 2003.

YURTSEVER, Gülçimen. “Türk Yöneticilerin Ahlaki Karar Vermesini Etki eden Unsurlar”, Öneri Dergisi, 1997.

ZEL, Uğur. “Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri”, Yönetim ve Organizasyon, Nobel, 2001.

_____, “Harp Akademilerine Hazırlanan Subaylar İçin Muhtıra”, Harp Akademileri Yayınları, İstanbul, 1992.

_____, “İş Gruplarında Düşünme ve Karar Verme”, Forbes [web],1999.

_____, “Yönetim ve Liderlik”, Genelkurmay Başkanlığı Prensip Emri, Emir No.23-6.

www.sfubusiness.ca/courses/bus374-e1/21_Lecture10_06-1(E1).ppt (16.03.2006)

EK 1: ANKET FORMU

ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Elinizdeki araştırma formu, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim – Organizasyon Bilim Dalında yapılan **"Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Etiğin Karar Vermedeki Önemi"** adlı Yükseklisans çalışmasının veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Form beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik özelliklerini, ikinci bölüm katılımcıların karar vericiler olarak hangi faktörlerden etkilendiklerini, üçüncü bölüm katılımcıların değer yönelimlerini, dördüncü bölüm işletmelerde etik iklimin varlığını, beşinci bölüm ise, katılımcıların karar verme sürecinde etik ilkeleri ne ölçüde göz önünde bulundurdukları ölçmektedir.

Aracın başarıyla uygulanabilmesinin, sizlerin ilginize ve içtenliğine bağlı olduğunu hatırlatır, katılımınız için teşekkür ederim.

Cenkan SAĞIR

Bölüm I
Lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz:
( )Kadın ( ) Erkek

2.Yaşınız:
( ) 20 – 25 ( ) 26 – 30 ( ) 31 – 35 ( ) 36 – 40 ( ) 41 – 45 ( ) 46 ve Üstü

3. Öğrenim Düzeyiniz:
( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Üniversite ( ) Yükseklisans ve üstü

4.İş Deneyiminiz (Yıl):
( ) 0 – 5 ( ) 6 – 10 ( ) 11 – 15 ( ) 16 – 20 ( ) 21 – 25 ( ) 26 ve Üstü

5.Bir karar alıcı olarak bulunduğunuz konum:
( ) Alt ( ) Orta ( ) Üst

6.İşletmede çalıştığınız departman:
( ) Üretim ( ) Pazarlama ( ) Satış ( ) İnsan kaynakları ( ) Finans ( ) Diğer (yazınız): ..

7. Kararlar şirketinizde nasıl alınıyor?
( ) Sadece yönetici tarafından ( ) Katılımcı grupla birlikte

8. İşletmenizin etkinlik gösterdiği sektör (yazınız): …

Bölüm II
Lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Karar verirken en önemli dayanağınız nedir?

( ) A. Tecrübe.
( ) B. Beklentiler.
( ) C. Sezgi.
( ) D. Çevre.
( ) E. Diğer (yazınız)……

2. Karar verirken nasıl davranırsınız?

( ) A. Yüksek getiri elde etmek için büyük kayıpları göze alırım.
( ) B. Az getiriyle yetinirim, büyük kayıpları göze alamam.
( ) C. Makul bir getiri elde etmek için gerekli miktarda riski göze alırım.
( ) D. En az kayıp ile en yüksek getiriyi elde etmeye çalışırım.

3. Astlarınızı kararlarınıza ne derecede dahil edersiniz?

( ) A. Astlarımı kararlarıma dahil etmem.
( ) B. Astlarıma gerektiğinde danışırım.
( ) C. Astlarımı dinledikten sonra karar veririm.
( ) D. Sınırları çizdikten sonra kararı astlarıma bırakırım.

4. Zaman, karar alırken bir *baskı unsuru* oluyor mu?

( ) A. Evet (Beşinci soruya geçiniz)
( ) B. Kısmen (Beşinci soruya geçiniz)
( ) C. Hayır (Altıncı soruya geçiniz)

5. Zaman karar alma sürecinin hangi aşamasında *baskı unsuru* oluyor?
(4. soruya **evet** yada **kısmen** cevabını vermişseniz bu soruyu cevaplayınız)

( ) A. Sorunu saptarken.
( ) B. Sorunla ilgili bilgi toplarken.
( ) C. Seçenek üretirken.
( ) D. Seçenekleri değerlendirme aşamasında.
( ) E. Uygulamaya konulduğunda.

6.Karar *konusu* sizi nasıl etkiler?

( ) A. Rutin kararlarda ince eleyip sık dokumam.
( ) B. Önem derecesi yükseldikçe geniş bilgiye ihtiyaç duyarım.
( ) C. Önem derecesi yükseldikçe farklı kişilere başvururum.
( ) D. Kararın önemlisi önemsizi yoktur.
( ) E. Sıra dışı bir konuda karar vereceğim zaman işler değişir.
( ) F. Diğer (yazınız): …

Bölüm III

Aşağıdaki soruların cevapları 6 (altı) seçeneklidir. Seçenekler arasındaki tercihinizi önem sırasına göre 6'dan 1'e doğru sıralayınız. Seçenekler arasından öncelikli tercihinize 6 (altı), bir sonrakine 5 (beş) ve en az tercih ettiğiniz seçeneğe 1 (bir) değerlerini koyunuz. Seçenekleri öncelik ve önem sırasına göre tercih etmek de zorluk yaşayabilirsiniz. Ancak sizden, tercihlerinizi açıklıkla belirtmeniz beklenmektedir. Örnek bir uygulama aşağıda sunulmuştur.

(4) A. Felsefe
(1) B. Siyasi Bilimler
(3) C. Psikoloji
(5) D. İlahiyat
(2) E. Ekonomi
(6) F. Sanat

1.Aşağıdaki öğrenim dalarından hangisinin insanlık için en önemli olduğunu düşünüyorsunuz?

( ) A. Felsefe
( ) B. Siyasi Bilimler
( ) C. Psikoloji
( ) D. İlahiyat
( ) E. Ekonomi
( ) F. Sanat

2. Aşağıdaki niteliklerden hangisi sizi en iyi tanımlar?

( ) A. Dindar
( ) B. Cömert
( ) C. Sanatkar
( ) D. İkna Edici
( ) E. Pratik
( ) F. Zeki

3. Aşağıdaki isimleri, size göre, en ilginç olanlardan ilgi çekici olmayana doğru sıralayınız.

( ) A. Albert Einstein; fizikçi, izafiyet teorisinin sahibi
( ) B. Henry Ford; girişimci, sanayici
( ) C. Napoleon Bonaparte; askeri strateji uzmanı, siyasi lider
( ) D. Martin Luther; Protestan reformunun lideri
( ) E. Michelengello; heykeltraş ve ressam
( ) F. Albert Schweitzer; hümanist

4.Nasıl bir insan olmayı tercih edersiniz?

( ) A. Çalışkan ve ekonomik açıdan kendine yetebilen
( ) B. Liderlik nitelikleri ve örgütleme yeteneği olan biri
( ) C. Ruhani ve dini değerleri ile tanınan biri
( ) D. Felsefe ve bilgi ile ilgilenen biri
( ) E. Şefkatli ve diğer insanlara karşı anlayışlı biri
( ) F. Sanatsal duyarlılığı ve yeteneği olan biri

5.Aşağıdaki hangisi ilginizi en çok çekmektedir?

( ) A. Sanatsal deneyimler
( ) B. Hayat hakkında düşünmek
( ) C. Ekonomik birikim
( ) D. Dini inanç
( ) E. Başkalarını yönetmek
( ) F. Başkalarına yardım etmek

6.Aşağıdakilerden hangisine katılmayı tercih edersiniz?

( ) A. Ticari bir girişime
( ) B. Sanatsal bir gösteriye
( ) C. Dini bir faaliyete
( ) D. Fakirlere yardım kampanyasına
( ) E. Bilimsel bir çalışmaya
( ) F. Siyasi bir kampanyaya

7.Aşağıdaki yayınlardan hangisini okumayı tercih edersiniz?

( ) A. Sanat tarihi
( ) B. Psikolojinin Dünü-Bugünü
( ) C. Güç Siyaseti
( ) D. Bilim ve Teknik
( ) E. Dinler Tarihi
( ) F. Ekonomik Gündem

8.Eş olarak nasıl birini tercih edersiniz?

( ) A. İnsanlara yardım etmeyi seven birini
( ) B. Lider tabiatlı birini
( ) C. Pratik ve girişimci birini
( ) D. Sanatçı ruhlu birini
( ) E. Dindar birini
( ) F. Felsefe ve bilgiyle ilgilenen birini

9.Hangi faaliyetin çocuklar için daha önemli olduğunu düşünüyorsunuz?

( ) A. İzcilik
( ) B. Derslerinde başarılı olması
( ) C. Dini eğitim
( ) D. Yaratıcı sanat eğitimi
( ) E. Öğrenci meclisleri
( ) F. Bilim kulübü

10. Sizce Hükümet liderleri en çok hangi konularla ilgilenmelidirler?

( ) A. Sanat ve sanatçıya destek olmak
( ) B. Ülke olarak dünyada güçlü ve saygın bir konuma gelmek
( ) C.Ticareti ve sanayiyi geliştirmek
( ) D. Eğitim projelerini desteklemek
( ) E. Din ve vicdan özgürlüğü
( ) F. Halkın sosyal ferahı

11.Aşağıdaki kurslardan hangisinde "öğretmenlik" yapmayı tercih edersiniz?

( ) A. Antropoloji
( ) B. Dünya dinleri
( ) C.Felsefe
( ) D. Siyaset bilimi
( ) E. Şiir
( ) F. İşletme yönetimi

12.Eğer zamanınız ve paranız olsaydı ne yapmak isterdiniz?

( ) A. Dini ve ruhani açıdan yenilenmek için inzivaya çekilirim.
( ) B. Ticari fırsatları araştırırım.
( ) C.Liderlik yeteneklerimi geliştiririm.
( ) D. Zor durumda olan kişilere yardım ederim.
( ) E. Tiyatro, resim ya da müzik gibi güzel sanatlarla uğraşırım.
( ) F. Bilimsel araştırmalar yaparım.

13.Eğer eğitim politikalarını etkileyecek gücünüz olsaydı hangi konularda dersler konulmasını isterdiniz?

( ) A. Politika ve Yönetim
( ) B. Felsefe
( ) C.Ekonomi
( ) D. Sosyal sorunlar
( ) E. Din ve ahlak
( ) F. Sanat

14.Aşağıdaki haber başlıklarından hangisi en çok dikkatinizi çeker?

( ) A. "İş Fırsatları"
( ) B. "Yardım Fakirlere Ulaştı"
( ) C. "Dini Liderler Buluşuyor"
( ) D. "Başbakan Halka Hitabetti"
( ) E. "Sanatta Ne Var Ne Yok"
( ) F. "Önemli Bir Bilimsel Buluş"

15.Hangi konuyu tartışmayı tercih edersiniz.?

( ) A. Müzik, film ya da tiyatro
( ) B. Var olmamızın anamı nedir?
( ) C.Dini konular
( ) D. Tarihteki savaşlar
( ) E. İş imkanları
( ) F. Sosyal sorunlar

16.Sizce uzay keşiflerinin ve insanlı uzay uçuşlarının amacı ne olmalıdır?

( ) A. Dünya üzerinde yaşayan insanları birleştirmek
( ) B. Evrenimiz hakkında bilgi toplamak
( ) C.Dünyamız güzelliğini ortaya çıkarmak
( ) D. Dinsel sorulara cevap bulmak
( ) E. Dünyadaki olayları kontrol etmek
( ) F. Yeni iş ve istihdam alanları yaratmak

17.Eğer bütün maaşlar eşit olsaydı ve mesleki başarı için eşit yatkınlığınız olsaydı hangi mesleği tercih ederdiniz?

( ) A. Hukuk Danışmanlığı
( ) B. Güzel Sanatlar
( ) C. Bilim
( ) D. Politika
( ) E. Ticaret
( ) F. Din Adamlığı

18.Aşağıdaki isimlerden hangisinin hayatını ve çalışmalarını araştırmak isterdiniz?

( ) A. Cahit Arf; matematikçi
( ) B. Vehbi Koç; girişimci,sanayici
( ) C. Atatürk; devlet adamı
( ) D. Mevlana; ruhani lider
( ) E. Suna Kan; keman virtüözü
( ) F. Atilla İlhan; yazar

19.Hangi televizyon programını izlemeyi tercih edersiniz?

( ) A. "Akşama Doğru" (Sanat)
( ) B. "Sırlar Dünyası"(Dini)
( ) C. "Ekodiyalog"(Ekonomi)
( ) D. "Çocuklar Duymasın"(Aile)
( ) E. "Politika Durağı"(Politika)
( ) F. "Bilimin Kıyısında Yolculuk"(Bilim)

20.Aşağıdaki mesleklerden hangisini icra etmek istersiniz?

( ) A. Siyasi lider
( ) B. Sanatçı
( ) C. Öğretmen
( ) D. İlahiyatçı
( ) E. Yazar
( ) F. Girişimci

Bölüm IV

Lütfen Çalıştığınız İşletmeyi Dikkate Alarak Aşağıdaki On Soruyu Cevaplayınız.

	Evet	Bazen	Hayır
1. Firmanın kurucusu veya üst yönetim örgüte ahlaki bir miras bıraktı mı?	( )	( )	( )
2. Örgütte uygun davranışı oluşturan bir etik değerler sistemi ve anlayışı var mı?	( )	( )	( )
3. Etik kurallar ve etiksel politikalar çalışanlara duyuruluyor mu?	( )	( )	( )
4. Etik ihlaller ile ilgili açıkça tartışılabilen cezalar bulunmakta mı?	( )	( )	( )
5. Etik sorunlarla karşılaşıldığında uygun davranışın ne olduğuna ilişkin örnek öyküler anlatılır mı?	( )	( )	( )
6. Çalışanlar işletme tarafından değerli bulunan bir şey üzerinde birlikte zaman geçirebiliyor mu?	( )	( )	( )
7. İşletmede hangi etik değerlerin önemli olduğunu söyleyen kahramanlar yada yıldızlar var mı?	( )	( )	( )
8. Eğitim notlarında veya işletme yayınlarında etik kurallar ya da politikalardan söz ediliyor mu?	( )	( )	( )
9. Etik açıdan doğru kararlar, her zaman gelir getirmese de ödüllendirilir mi?	( )	( )	( )

	EVET	BAZEN	HAYIR
10. İşletmeniz, müşteriye karşı dürüstlük konusunda bir değerler sistemine sahip mi?	( )	( )	( )
11. Çalışanlar birbirlerine karşı saygılı ve dürüst davranıyorlar mı?	( )	( )	( )
12. Etik sorunlara yön veren ve karışıklığı engelleyen günlük davranış kalıpları var mı?	( )	( )	( )
13. Üstler ve astlar arasında etik ikilemler konusunda açık bir iletişim var mı?	( )	( )	( )
14. Hangi etik değerlerin önemli olduğunu söyleyen liderler var mı?	( )	( )	( )
15. Etik sorunların ast ve üst arasında açıkça tartışılabilmesi için ortam var mı?	( )	( )	( )

Bölüm V
Lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yönetici, işletmenin sunduğu hizmetlerin kalitesini geliştirmeye çalışmalıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Kararlarımın sonuçlarından, kişilerin zarar görmesini umursamam.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Sorumluluğunu taşıyamayacağım kararlar vermem.	( )	( )	( )	( )	( )
4. İşletmenin kârı için insan bazen kendi doğrularıyla bağdaşmayan kararlar alabiliyor.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Bir karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Akıllı yönetici vicdanını evde bırakır.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Yönetici olarak, şirkette çalışan personelin kendi kişilik, ahlak ve inançlarına bağlı kalmalarını önemserim	( )	( )	( )	( )	( )
8. Yasalara uygun olmayan bir karar vermekten kaçınırım.	( )	( )	( )	( )	( )
9. İşletmede her koyun kendi bacağından asılır.	( )	( )	( )	( )	( )

10. Önyargılarımın kararlarımı etkilemesine izin vermem.	( )	( )	( )	( )	( )
1. İşletmenin zararına da olsa doğru olandan şaşmam.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Karar alırken, kişilerin zarar görmesini önlemek de işletmenin kãrını sağlamak kadar önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Müşterilerimin güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Yönetici olarak insan haklarını ihlal eden hiçbir işletmede çalışmam.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Diğer şirketlerin ticari sırları yönetici olarak benim ilgi alanıma girmez.	( )	( )	( )	( )	( )
16. İşletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi de kãr etmesi kadar önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Çevre korumayla ilgili tüm girişim çabalarına destek veririm.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Adil olmayan bir kararın doğru olmasına imkan yoktur.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Çalışma arkadaşlarımı rakip olarak değil, aynı sistemin bir parçası olarak görürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Kararlarımı alırken bölgesel değerleri rencide etmekten çekinirim.	( )	( )	( )	( )	( )

CEVAPLAYAN

Adı :

Soyadı:

Firma :

Tel :