

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KARAR VERME SÜRECİ VE ETİK DÜŞÜNCENİN BU SÜREÇTEKİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ceyhan ÖREN

2200006939

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Kalite ve Üretim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Burçin ATASEVEN DOĞRU

HAZİRAN, 2025

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KARAR VERME SÜRECİ VE ETİK DÜŞÜNCENİN BU SÜREÇTEKİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ceyhan ÖREN

2200006939

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Kalite ve Üretim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Burçin ATASEVEN DOĞRU

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Sawsan BAŞPINAR

Doç. Dr. Özge TURHAN

HAZİRAN, 2025

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez araştırmamın başından sonuna kadar geçen sürede tezimin tamamlanması için her konuda rehberlik eden, hoşgörüsünü ve samimiyetini benden esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Burçin ATASEVEN DOĞRU' ya ve önerileriyle bana sürekli destek olan değerli hocam Prof. Dr. Senih AŞAN' a,

Sevgili annem Penpe Ören ve babam İlhan Ören' e, sabırları, sevgileri ve her daim hissettirdikleri güven duygusu,

Aynı zamanda yanımda olan; desteklerini esirgeyemen dostlarım ve çalışma arkadaşlarıma da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Haziran, 2025

Ceyhan ÖREN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	viii
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi	3
1.2. Sayıtlar	3
1.3. Sınırlılıklar	4
1.4. Tanımlar	4
BÖLÜM II	5
2. KARAR VE KARAR VERME SÜRECİ	5
2.1. Karar ve Karar Verme Kavramı	5
2.2. Karar Vermenin Öğeleri	6
2.2.1. Karar Verici	7
2.2.2. Problem	7
2.2.3. Alternatifler (Seçenekler)	8
2.2.4. İrade	8
2.3. Karar Verme Sürecinin Özellikleri	9
2.4. İyi Bir Karar Verme Sürecinin Nitelikleri	12
2.5. Karar Türleri	15

2.5.1. Sürelerine Göre Karar Türleri	15
2.5.1.1. Kısa Süreli Kararlar	15
2.5.1.2. Orta Süreli Kararlar	15
2.5.1.3. Uzun Süreli Kararlar	15
2.5.2. Hiyerarşik Konumlarına Göre Karar Türleri	15
2.5.2.1 Operasyonel Kararlar	16
2.5.2.2. Yönetmel Kararlar	16
2.5.2.3. Stratejik Kararlar	17
2.5.2.4. Kurumsal Kararlar	18
2.5.3. Kararların Yapıları Açısından Sınıflandırılması	18
2.5.3.1. Programlanmış (Yapısal) Kararlar	19
2.5.3.2. Programlanmamış (Yapısal Olmayan) Kararlar	19
2.5.4. Karar Verme Durumları	20
2.5.4.1. Belirlielik Ortamında Verilen Kararlar	20
2.5.4.2. Belirsizlik Ortamında Verilen Kararlar	21
2.5.4.3. Risk Ortamında Verilen Kararlar	21
2.5.4.4. Tam Belirsizlik Ortamında Verilen Kararlar	21
2.6. Karar Verme Stilleri	22
2.6.1. Rasyonel Karar Verme	23
2.6.2. Sezgisel Karar Verme	23
2.6.3. Kaçınmacı Karar Verme	24
2.6.4. Bağımlı Karar Verme	24
2.6.5. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme	25
BÖLÜM III.....	26
3. KARAR VERME SÜRECİ AŞAMALARI VE KARAR VERME SÜRECİNİ	
ETKİLEYEN FAKTÖRLER, HATALAR VE ENGELLER	26
3.1. Karar Verme Süreci ve Aşamaları	26
3.1.1. Problemin Anlaşılması ve Tanımlanması	28
3.1.2. Amaç ve Hedefin Belirlenmesi	30

3.1.3. Alternatiflerin/Seçeneklerin Belirlenmesi.....	30
3.1.4. Alternatiflerin Değerlendirilmesi	31
3.1.5. Kararın Uygulanması	33
3.1.6. Karar Sonucunun Değerlendirilmesi	33
3.2. Karar Verme Sürecinde Kullanılan Teknikler	34
3.2.1. Delphi Tekniği	34
3.2.2. Beyin Fırtınası Tekniği	35
3.2.3. Nominal Grup Tekniği.....	35
3.2.4. Çoklu Kriterli Karar Verme Tekniği.....	36
3.3. Karar Verme Süreci Etkileyen Faktörler	36
3.3.1. Kararın nemi	37
3.3.2. Zaman Faktörü	39
3.3.3. Kararın Sonucu	39
3.3.4. Kararın erevesi	40
3.3.5. Kararın İletilmesi.....	41
3.3.6. Seçenekler	41
3.3.7. Kısıtlar	41
3.3.8. İyi Karar Verebilme Kaygısı.....	42
3.3.9. Örgütsel Faktörler	42
3.3.10. Kararı Verecek Olanlar.....	43
3.3.10.1. Karar Vericinin Kişilik zellikleri	43
3.3.10.2. Karar Vericinin Değerleri.....	44
3.3.10.3. Karar Vericinin Riske Karşı Tutumu.....	45
3.3.10.4. Karar Vericilerin Algılaması	45
3.3.10.5. Grup Olarak Kararlara Katılma/Karar Verme	46
3.4. Karar Verme Sürecinde Karşılaşılan Engeller	48
3.4.1. Mali Engeller	48
3.4.2. Yönetsel Engeller.....	48
2.4.3. Kurumsal Engeller	48
3.4.4. Kişisel Engeller	49

3.5. Karar Verme Sürecinde Karşılaşılan Sistemik Hatalar	49
3.5.1. Yanlış Çıpa Tuzağı.....	49
3.5.2. Statüko Tuzağı	49
3.5.3. Aşırı Özgüven	50
3.5.4. İlişkili-İlişkisiz Durum Hatası.....	50
3.5.5. Birlikteliğin Yarattığı Önyargı	50
3.5.6. İspat Tuzağı	50
3.5.7. Batık Maliyet Tuzağı	51
3.5.8. Çerçeveselendirme Tuzağı.....	51
3.5.9. Bağlılık Hatası Tuzağı	51
3.5.10. Öngörü ve Tahmin Tuzağı	51
BÖLÜM IV	52
4. ETİK VE ETİK KARAR VERME SÜRECİ	52
4.1. Etik Kavramı	52
4.2. Etiğin Amacı, Önemi ve Özellikleri.....	54
4.3. Etik Davranışın Toplumsal Etkileri	55
4.3.1. Değerler.....	55
4.3.2. Normlar	56
4.3.3. Kültür.....	58
4.4. Etik Karar Verme Yaklaşımları.....	58
4.5. Etik Karar Verme Modelleri	60
4.5.1. Kohlberg'in Bilişsel Ahlak Gelişim Modeli	60
4.5.2. Cavanagh Modeli	61
4.5.3. Bommer Modeli.....	61
4.5.4. Bartel Modeli	62
4.5.5. Pruden Modeli.....	62
4.6. Etik Karar Verme İlkeleri.....	63
4.7. Etik Karar Verme Süreci	64
4.8. Etik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	67

4.8.1. Bireysel Faktörler	68
4.8.2. Örgütsel Faktörler	69
4.8.3. Fırsatlar	69
4.8.4. Etiksel Konu Yoğunluğu	70
BÖLÜM V.....	71
5. YÖNTEM.....	71
5.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	71
5.2. Araştırmanın Yeri, Zamanı ve Örneklemi	72
5.3. Araştırmanın Etik Yönü.....	74
5.4. Verilerin İstatiksel Analizi	74
5.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	75
5.5.1. Karar Verme Stilleri Ölçeği	75
5.5.2. Akademik Etik Değerler Ölçeği.....	76
BÖLÜM VI.....	77
6. BULGULAR.....	77
6.1. Karar Verme Stilleri Ölçeği ve Akademik Etik Değerler Ölçeği'ne İlişkin Betimsel İstatistikler.....	77
6.2. Araştırmanın Ölçekleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizleri.....	78
6.3. Yaşa Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	82
6.4. Cinsiyete Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	83
6.5. Medeni Duruma Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	85
6.6. Eğitim Durumuna Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	86
6.7. Akademik Deneyime Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	87
6.8. Unvana Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	88

BÖLÜM VII	91
7. SONUÇ.....	91
KAYNAKÇA.....	95
EKLER	107



KISALTMALAR

α : Cronbach Alpha Katsayısı

Akt: Aktaran

AEDÖ: Akademik Etik Değerler Ölçeği

KVSÖ: Karar Verme Stilleri Ölçeği

SPSS: Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)

SS: Standart Sapma

$\bar{x}$: Aritmetik Ortalama

Vd.: Ve Diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 5.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri.....	77
Tablo 5.2 Korelasyon Katsayıları ve Güç İlişkisi.....	80
Tablo 6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Dair Betimsel İstatistikler.....	83
Tablo 6.2. Katılımcıların Karar Verme Stilleri ve Akademik Etik Değerler Skorları ile KVSÖ ve AEDÖ Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi.....	84
Tablo 6.3. Yaşa Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	88
Tablo 6.4. Cinsiyete Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	90
Tablo 6.5. Medeni Duruma Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	91
Tablo 6.6. Eğitim Duruma Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	92
Tablo 6.7. Akademik Deneyime Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	93
Tablo 6.8. Unvana Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	95

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. İyi Bir Karar Vermenin Niteliklerindeki Akış Şeması	14
Şekil 2. Hiyerarşik Konumlarına Göre Karar Türleri	16
Şekil 3. Kararların Sınıflandırılması	18
Şekil 4. Programlı ve Programsız Kararların Karşılaştırılması.....	20
Şekil 5. Karar Verme Sürecinde Başarısızlık İhtimaline Etki Eden Faktörler	22
Şekil 6. Karar Verme Sürecindeki Aşamalar	28
Şekil 7. Problemin Ortaya Çıkışı	29
Şekil 8. Cavanagh' ın Karar Verme Ağacı.....	61
Şekil 9. Pruden' in Etik Karar Verme Alanı	63
Şekil 10. Etik Karar Verme Süreci	65
Şekil 11. Araştırma Modeli	71

ÖZET

Bireyin her davranışı ve eylemi, farkında olmadan ya da isteyerek verdiği kararların sonuçlarını oluşturmaktadır. Karar verme, alternatifler içerisinde en doğru olanını seçme süreci olarak tanımlanmakta; karar verme süreci ise bireyin bilinçli ve rasyonel bir şekilde seçim yapmasını, mevcut seçenekleri değerlendirerek en doğru kararı vermek amacıyla problemi analiz ettiği aşamalardan oluşmaktadır. Bu sebeple karar verme, problemi sonuca kavuşturma ve çevrenin sunmuş olduğu fırsatları değerlendirme sürecidir. Aynı zamanda karar vericinin alacağı kararları etik değerleri ve ilkeleri de göz önünde bulundurarak alması ve bunları eylemlerine yansıtarak sonuçlarını tüm yönleri ile bilmesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, akademik kadronun kullandıkları karar verme stillerinin etik karar verme süreçlerindeki etkilerini anlamaya yönelik özgün ve değerli bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma, bir vakıf üniversitesinde çalışmakta olan 141 akademik personelin katıldığı anketler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bunun için araştırmada, Karar Verme Stilleri Ölçeği ve Akademik Etik Değerler Ölçeği kullanılmıştır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, ANOVA, T-testi ve Korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular ise sonuç kısmında ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karar, Karar Verme, Karar Verme Süreci, Etik, Etik Karar Verme Süreci

ABSTRACT

Every behavior and action of an individual constitutes the results of decisions made either consciously or unconsciously. Decision making is defined as the process of selecting the most appropriate option among alternatives; the decision-making process consists of stages in which the individual consciously and rationally makes a choice by evaluating the available options and analyzing the problem in order to reach the most accurate decision. Therefore, decision making is the process of resolving a problem and evaluating the opportunities presented by the environment. At the same time, the decision maker must take decisions considering ethical values and principles and reflect these in their actions while being fully aware of all consequences.

In this context, the aim of this study is to provide an original and valuable contribution to understanding the effects of the decision-making styles used by academic staff on ethical decision-making processes. The research was conducted through surveys completed by 141 academic personnel working at a foundation university. For this purpose, the Decision-Making Styles Scale and the Academic Ethical Values Scale were used in the study. In this study, which employed a quantitative research method, ANOVA, T-test, and Correlation analysis were utilized. The findings obtained are discussed in the conclusion section.

Keywords: Decision, Decision Making, Decision-Making Process, Ethics, Ethical Decision-Making Process

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bireylerin yaşamınlarını devam ettirebilmesi için karar verme, temel bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Çoşkun, 2020). Karar verme, bireyin yaşamının her döneminde ve aşamasında karşılaşılan ve yaşanan önemli bir süreçtir. Birey, karşılaşılan sorunlara ya da hedeflere ulaşmak için çeşitli kararlar alır. Karar verme aşamasında ise bazen birçok alternatif ile karşı karşıya kalır. Bu alternatifler içerisinde, sorunu çözecek en doğru olanın seçilmesi ya da hedeflere ulaşmaya sağlayacak olanın belirlenmesi, karar verme sürecinin özünü oluşturmaktadır. Çünkü alınacak olan kararlar hem istenilen hedeflere ulaşmada atılacak adımları taşır hem de geleceğe yönelik olan hedefleri temel almaktadır. Bugün verilen doğru kararlar, karar verme sürecinin yönünü belirler, mevcut problemleri çözmeyi ve geleceğe yönelik hedeflere ulaşmayı mümkün kılmaktadır (Yılmaz ve Talas, 2010).

Karar verme, bireyin günlük yaşamında sürekli karşılaştığı bir süreç olması nedeniyle bazen farkında olmadan kararlar almış oluruz. Fakat almamız gereken kararlar genellikle basit bir yapıda ve belirlilik içeren durumda olmayabilir. Bazı koşullarda ise kararlar karmaşık, belirsizlik ve yüksek risk barındıran yapıda olabilmektedir. Kararın önemi ve karmaşıklığı artmaya devam ettikçe, karar vericinin üzerindeki baskı da artar. Bu durumda karar verici, farklı analiz yöntemleri kullanarak alternatifler içerisinde en doğru olanını seçer. Alınacak olan kararın önem derecesi, bireyin hayatında yaratacağı olası değişikliklerle doğru orantılıdır. Çünkü alınacak olan kararın telafisi mümkün değilse, kararın önemi daha da artar (Tekin, 2009).

Karar, her ne türde olursa olsun, her zaman bir sonucu ifade etmektedir. Fakat, karar verme sürecinin anlaşılabilmesi için yalnızca tercih ya da seçimin getirmiş olduğu sonuçları incelemek yeterli olmayacaktır. Bir kararın anlaşılabilmesi için, karar verme sürecindeki aşamaların gözden geçirilmesi önemlidir. Çünkü karar verme, belirli bir başlangıç olan, aşamaların sırayla ilerlediği ve sonucunda ise bir seçimin yapıldığı süreçtir (Koçel, 2020).

Karar verme sürecinde karar verici, alacağı kararları uygulamadan önce içerisinde bulunduğu toplumun ahlaki değerlerini ve inançlarını dikkate almak zorundadır. Alınacak kararın etik açıdan ele alınması, karar vericinin bu kararları daha uygulanabilir ve etkili bir şekilde hayata geçirmesini sağlayabilir. Aynı zamanda etik değerler çerçevesinde bir yaklaşım sergilemek, karar vericiye yol gösterir ve ilişkilerine, davranışlarına rehberlik eder. Fakat aksi takdirde alınacak olan etik olmayan kararlar, kararın uygulanabilirliğini zorlaştırabilir ve karar vericiyi istenilmeyen durumlar ile karşı karşıya getirebilir. Etik karar verme, en doğru karara ulaşmada belirli değerlere ve ilkelere sadık kalma sürecidir (Kıral, 2015). Bu sebeple etik ilkeler; iyinin ve kötünün, doğrunun ve yanlışın ne olduğunu tanımlayarak evrensel kabul gören ölçütlere göre karar verme sürecinin belirlenmesinde önemli ölçüde rol oynamaktadır (Sağır, 2006).

Çalışmanın birinci bölümünde giriş, araştırmanın amacı ve önemi, çalışmanın sınırlılıkları, varsayımları ile tanımlara yer verilmiştir.

İkinci bölümünde, ilk olarak karar, karar verme kavramları açıklanmış olup karar vermenin öğeleri, karar verme sürecinin özellikleri ve nitelikleri, karar türleri ve karar verme stilleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, karar verme süreci, bu süreçte kullanılan teknikler, karar verme sürecini etkileyen faktörler, hatalar ve engeller açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise etik kavramı, etik kavramının önemi, özellikleri ve amacı ile etiğe ilişkin toplumsal etkenler açıklanmış olup etik karar verme yaklaşımları, modelleri, ilkeleri, süreci ve bu süreci etkileyen faktörler detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümü olan yöntem kısmı ise akademik kadronun kullandıkları karar verme stillerinin etik karar verme süreçlerindeki etkilerini anlamak için incelendiği uygulama bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın veri toplama araçları, modeli, evren ve örnekleme, hipotezleri bulunmaktadır. Yöntem bölümünden sonra da araştırma için yapılan istatistiksel analizlerin sonuçları sunulmuş olup araştırma sonuçlarına ise sonuç bölümünde yer verilmiştir.

1.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Karar verme kavramının bireylerin yaşamındaki önemi, bu çalışmada çeşitli başlıklar altında ele alınmış, kapsamlı bir şekilde açıklanmış ve bireylerin karar verme süreçlerinde bilinçli ve rasyonel hareket etmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çalışma içerisinde sıkça bahsedildiği üzere karar verme süreci; bir problem karşısında mevcut alternatifler arasından en doğru ve en uygun seçeneğin belirlenmesi temeline dayanmaktadır. Bu bağlamda, karar vermenin bireyin eylemlerine, düşüncelerine ve yaşamına doğrudan yansıdığını ve etkilediğini söylemek doğru olacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, akademik personelin kullandıkları karar verme stillerinin etik karar verme süreçlerindeki etkisini yordamaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle karar verme stillerinin tüm alt boyutlarının etik karar verme arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunulmadığı test edilecek, sonrasında etik karar verme süreçlerinin katılımcıların demografik özellikleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği saptanacaktır.

Bu çalışmanın önemi ise “Karar Verme Süreci ve Etik Düşüncenin Bu Süreçteki Rolü” adlı çalışmada, akademik personelin karar verme stillerinin etik karar verme süreçlerindeki etkisini ortaya koyarak, akademik personele ve karar vericilere geniş kapsamlı bir bakış açısı sağlamayı hedeflemektedir. Karar vermenin içerisinde yer alan karar verme stillerinin etik karar verme üzerine olan etkisi konusunda yapılmış ve yazılmış olan çok az araştırma bulunmaktadır. Bu sebeple karar verme stillerinin tüm alt boyutlarının etik karar verme süreçleri üzerinde ve katılımcıların demografik özellikleri bakımından etkisini inceleme konusunda önemli bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

1.2. Sayıtlar

1. Çalışmaya katılmış olan 141 katılımcının araştırmada soruları doğru bir şekilde anladıkları, kullanılan ölçeklere objektif, doğru ve samimi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.
2. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, literatür taraması sonucunda belirlenmiş olup, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ölçeklerden oluşmaktadır. Ölçekler ilk kez ortaya atılmadıklarından dolayı açımlayıcı faktör

analizlerine yeniden başvurulmamıştır. Bu açıdan bakıldığında ölçeklerin, araştırılmak istenen değişkenleri yeterli düzeyde ölçtükleri varsayılmıştır.

1.3. Sınırlılıklar

1. Yürütülen çalışma sadece akademik personele uygulanmıştır.
2. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla toplanan veriler, araştırma içerisinde kullanılan veri toplama araçları ile sınırlıdır.
3. Ayrıca çalışma sadece İstanbul Kültür Üniversitesi'nde yürütülmüş olup, diğer üniversitelere uygulanmaması çalışmanın sınırlılıkları arasındadır.

1.4. Tanımlar

Karar: Alternatif seçenekler arasından tercih yaparak birini seçme eylemidir (Barutçu, 2024).

Karar Verme: Birden fazla alternatif seçenekler arasından en doğru ve en uygun olanın belirlenerek seçilmesidir (Soysal, 2017).

Etik: Bir toplumun ve bireyin ahlak standartlarını araştıran bir disiplindir (Kutlu, 2008).

BÖLÜM II

2. KARAR VE KARAR VERME SÜRECİ

Çalışmanın bu bölümünde karar, karar verme kavramları açıklanmış olup, karar vermenin öğeleri, karar verme sürecinin nitelikleri, özellikleri, karar verme stillerine ve karar türlerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Karar ve Karar Verme Kavramı

Günlük hayatta sıkça kullanılan ve karşımıza çıkan “karar” kelimesi, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde Arapça kökenli olup, birden fazla anlam içermektedir. Bunlar; “bir sorun ya da iş hakkında düşünülerek verilen kesin karar, kesin bir kararı bildirmiş olan belge, ne çok veya ne az olmak, değişmez olmak ve karşılaşılan durum karşısında tartışılarak verilen kesin yargı” olarak ifade edilmiştir (<https://sozluk.gov.tr/>).

Başka bir tanıma göre ise karar kavramı, bir problemi çözme ya da belirli bir hedefe ulaşmak için alternatif seçeneklerin değerlendirilmesi sonucu, amaca ulaşabilmek adına seçimlerin yapıldığı etkin ve aktif bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu neticede karar; analiz etmenin ve tartışmanın sonucunda belirli bir yargıya ve amaca ulaştırma hedefi taşımaktadır. Bununla birlikte, karar; hedeflere ya da isteklere ulaşma, sorunları çözme gücüne sahip olunan süreç olarak da ifade edilmektedir (Özdemir, 2021).

Karar verme ise, bireyin veya örgütün bir amaca ulaşabilmek için karşılaştığı seçenekler arasından, mevcut olanaklar ve koşullara uygun olanı seçerek uygulamaya koyması olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 1985).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde ve değerlendirildiğinde karar ve karar verme kavramları için birçok tanımların yapıldığı görülmektedir.

Bağırkan (1983), karar verme kavramını kesinleştirilmesi zorunlu olan bir problemin bütün alternatifleriyle değerlendirilip en doğru sonuca ulaşılabilen seçeneklerin belirlenmesi olarak ifade etmiştir.

Gavcar (2014)’ a göre karar verme, karar vericinin karşılaştığı sorunlar karşısında alternatif seçeneklere sahip olduğu zamanlarda bir karar verme problemi ortaya çıkar.

Ortaya çıkan bu karar verme problemi karşısında karar verme; farklı amaçlar, bu amaçlara ulaşılmasına yardım edecek yollar, imkanlar ve hedefler arasından en uygun ve en doğru olan tercihi yapma eylemidir.

Can ve Tecer (1978), karar verme kavramını karar vericinin birden çok seçenek içerisinde birini tercih etme süreci olarak ifade etmiştir.

Kuzgun (1992), karar verme davranışını ortaya çıkaran üç ana durumun bulunması gerektiğini belirtmiştir. Bu durumlar aşağıdaki gibidir:

- Karar verme faaliyetinin ortaya çıkmasına neden olan bir durumun olması ve bu durumun karar verici tarafından fark edilmesi,
- Güçlü alternatif seçeneklerin artması,
- Karar vericinin alternatif seçeneklerden birini seçme özgürlüğüne sahip olabilmesidir.

Tekin ve Ehtiyar (2010) ise karar verme kavramını, belirlenen alternatifler içerisinde doğru olanın tercih edilmesi olarak tanımlamaktadır.

Kısacası karar ve karar verme kavramı; karar vericinin eylemlerini etkileyen, karar vericinin istediği sonuca ulaşabilmesi için alternatifler arasından en uygun olanını seçmesi, problemi çözebilmek için uygulanacak olan adımları tespit etmesi, incelemeler ve değerlendirmeler sonucunda problem ya da sorun ile ilgili elde edilen bilgilerin değerlendirilerek kesin bir yargıya varma süreci olarak nitelendirilmektedir (Özdemir, 2021). Aynı zamanda karar verme, alternatifler arasından en uygun, etkili ve doğru olanı değerlendirilerek sonuca varma sürecidir. Bu süreç dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle, karar verme sürecinde bulunan karar verici bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır.

2.2. Karar Vermenin Öğeleri

Her bir karar verme faaliyetinin kendine özgü öğeleri bulunmaktadır (Güngör ve Özcan, 2022). Özcan (1999)'a göre bu öğeler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Karar Verici
- Problem

- Alternatifler (Seçenekler)
- İrade

2.2.1. Karar Verici

Karar verme sürecinin ilk önemli kritik bileşeni, kararı verecek olan kişidir. Kişi temelinde karar verme süreci; titizlik, etik ve ciddiyet gerektirmesinin yanında detaylı, derin ve kapsamlı incelemeyi gerektirmektedir. Bu yüzden karar verme eyleminde en güçlü öge ve en çok etki yaratan kişi karar vericidir (Yücel, 2024). Verilecek olan kararın başarısı, karar vericinin tutumlarına yönelik şekillenmektedir. Çünkü her bir kararda, karar verme sürecinde problemin çözülebilmesi için belirlenen alternatif seçenekler arasından seçim yapan ve bu seçimin iyi veya kötü sonuçlarını toplayıp değerlendiren, sorumluluğunu alan, kararı veren unsur olarak karar verici yer almaktadır (Güngör ve Özcan, 2022).

Karar verici, var olan seçenekler arasından tercihini gerçekleştiren birey veya grubu temsil etmektedir. Karar vericinin geçmiş deneyimleri, beklentileri, algıları, tutumları ve grup içerisindeki ilişkileri, karar vericinin karar verme sürecini şekillendirmektedir. Birey davranışları, öğrenme süreci ve deneyimleri aracılığıyla çevresi ile etkileşime girmektedir. Bu nedenle karar verme süreci aynı zamanda psikolojik bir olgu olarak ele alındığında merkezinde yer alan birey, karşı karşıya kaldığı duruma doğru tepkiyi verebilmek için değerlendiren ve düşünerek iradesi yoluyla harekete geçen olarak tanımlanmaktadır (Özcan, 1999).

2.2.2. Problem

Problem, karar verme sürecinde olayın temelinde yer alan ve karar verme sürecinin başlangıcına zemin hazırlayan temel gelişmedir. Dışsal olaylar sonucunda ortaya çıkabileceği gibi, bireyin içsel dünyasından da kaynaklanabilir. Karar vermeyi gerektiren birçok olayda problem var olan bir kavramdır (Tekin, 2009). Problem çözme süreci ise, problemi çözebilmek için geçmiş deneyimler ile bu deneyimler sonucu öğrenilmiş olan kuralların uygulanmasının üstüne yenisini koyarak, yeni bir çözüm yolu bulabilme olarak da tanımlanabilmektedir (Korkut, 2022).

Karar verme ve problem çözme süreci, kavramsal açıdan birbirlerine benzeyen ve her iki süreçte de bireyin kendisini değerlendirdiği, belirlediği alternatif seçenekler arasından seçim yaptığı, belirli bir alternatifi seçerek problemi çözmek için hayata geçirme amacı

güden karmaşık süreç olarak tanımlanabilir (Güçray, 2001). Bu iki süreç sıklıkla aynı anlamda benzerlikler gösterebilmektedir. Problem, anlık ve hazır çözüm süreçlerinin bulunmadığı durumu ifade ederken; çözüm ise çeşitli fikirler veya olası alternatif seçenekler arasından bir seçim yapma eylemi olarak tanımlanabilmektedir (Korkut, 2022).

2.2.3. Alternatifler (Seçenekler)

Birey ya da örgütün karar verme süreci içerisinde mutlaka önlerinde alternatiflerin bulunması gerekmektedir. Çünkü çeşitli alternatifler ve çok boyutlu seçenekler arasından seçim yapılabilir. Alternatifler, tercih ve seçim yapılabilmesi için kişi ya da grup tarafından uygulanabilir bir durum içerisinde yer almalıdır. Çünkü alternatifler, karar verici tarafından belirlenen amaç ve uygulanabilir durumun içerisinde yer alıyorsa alternatif geçerli; fakat dışında bulunuyor ise alternatif geçersizdir. Aynı zamanda amaca hizmet edecek alternatiflerin geçerli olmasıyla birlikte, her alternatif seçeneğin içerisinde bulunduğu pozisyon ve konum ile ilişkili olması, alternatifin geçerliliğini sağlayacaktır. Bu geçerlilik derecesi tam, yeterli ve az olarak kaba bir şekilde ayrılabilir (Tekarslan, 1980).

Alternatifler, karar vericinin belirlemiş olduğu amaç için en doğru seçenek olmalıdır. Alternatiflerin uygulanması sonucunda ulaşılan amaçların değerlerinin en çok ve en az gibi sınırlılıklarının belirlenip, alternatiflerin geçerliliğinin artırıldığı sağlam temele oturtulmasında da olanak sağlamaktadır. Alternatiflerin ve sonuçların baştan sona detaylıca değerlendirilip incelenmesi, karar verme sürecinin uzamasını engeller. Böylelikle sağlanacak olan zaman tasarrufu karar verme sürecinin daha çok verimli ve etkin olmasına olanak sağlamaktadır (Sunan, 1991).

2.2.4. İrade

Karar verme, bir irade olayı ya da irade ve seçimin birleşmesi olarak tanımlanmaktadır. İrade, dürtüler sonucunda kişinin harekete geçmesini sağlayan özelliğidir. İrade unsuru ise karar verme sürecini ilk önce isteme eylemiyle başlatıp, sonrasında bu eylemi tamamlayarak süreci sona erdirenir. Bu alternatiflerin hayata geçirilmesi ile durumun çok boyutlu olacak şekilde değişimine irade neden olmaktadır. Bu özelliğinden kaynaklı olarak karar, “irade uygulaması” ve “irade teşkili” olarak tanımlanmaktadır (Alver, 2003).

2.3. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar vermenin etkili olabilmesi için, karar verme faaliyetinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- **Karar verme tahmine ve geleceğe yönelik bir faaliyettir.**

Karar, geleceğe yönelik davranış ve hareketle ilgili bir irade açıklaması olup, amacın ve eylemin gerçekleştirilmesi safhaları arasında, kararın niteliğine ve çeşitliliğine göre değişim göstermektedir. İstenilen hedefe hemen ulaşılması gereken durumlarda eylemle karar arasındaki zaman kısıtlıdır. Bu sebeple, karar verirken arzulanan ve arzulanan sonuçların karşılaştırılması sırasında geçerli olabilecek koşulların öngörülmesi çalışılır (Tosun, 1990). Bu nedenle karar verme, bugün ile gelecekte ne yapılması ya da ne yapılmaması gerektiğinin öngörülmesidir.

- **Karar verme faaliyeti maliyetlidir.**

Geçmiş ve bugüne ait bilgileri toplamak kolay, fakat geleceğe yönelik bilgileri ve verileri toplamak zordur (Sarıkaya, 2023). Gelecek belirsizdir ve geleceğe ilişkin alınan kararlar için toplanan bilgiler ve veriler, tahminler sonucunda elde edilirler. Bu tahminler, sayısal yöntemlere, çabaya ve birçok çalışmaya dayanmaktadır. Aynı zamanda, elde edilen bilgi ve verileri bir araya getirerek değerlendirmek; geniş personel kadrosu ve teknik araçlar gerektirmesi nedeniyle hangi bilgi ve verilerin gerekli olduğunun belirlenmesinde uzman çalışanlar, danışmanlar ve altyapıyı gerekli kılmaktadır (Tosun, 1990).

- **Karar verme faaliyeti teknik bir konudur.**

Bilgiyi elde etmeyi ve bilgileri faydalı hale getirecek şekilde değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bir konuda karar verirken, neyin arandığını ve nasıl fayda sağlanabileceğini bilmeyi şart koşmaktadır. Bu sebeple, düşünülerek yapılan seçim ve tercih için işin uzmanı olunmalı, bilgi yorumlanmalı ve yararlı hale getirilmelidir (Köse,2004).

- **Karar verme faaliyeti maddi ve psikolojik güçlükler taşır.**

Karar verme, zor bir süreç olması sebebiyle zihinsel bir çaba ve çalışmalar gerektiren bir faaliyettir (Harcar, 1992). Kararın karmaşıklık ve basitlik düzeyine göre, alternatifleri bulmak ve araştırmak kolay bir süreç değildir. Alternatiflerin fayda ve zararlarını

karşılaştırarak seçim yapmak stresli ve zahmetli bir süreçtir (Özkan, 2007). Bu sebeple, karar verici kararın gerektirdiği kararlılığı ve gayreti kendisinde görmeyebilir. Bu özelliği kendisinde göremediği için, yükü başkalarına yönlendirme sürecini seçebilir. Karar verici bu durumu alışkanlık haline getirmesi durumunda yönetici olma ve işi başarma özelliğini kaybedebilir. Bu yaklaşım ve karaktere sahip olanlar, iyi bir yönetici olamadığı gibi, çabuk karar alınması gereken zamanlarda genel kararlar alabilir veya karar vermekten kaçınabilmektedir. Aşırı merkeziyetçi ve kısıtlayıcı yönetimin uygulandığı yapılarda, bu duruma denk gelmek mümkündür (Tosun,1990).

- **Karar verme faaliyeti etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.**

Karar vermenin etkinliği, doğru olan kararın verilmesiyle tespit edilebilir. Doğru kararın verilmesi, karar vericinin doğru hedefleri belirleyip, bu hedeflere ulaşabilmek için tüm kaynakların zamanında kullanılması ile gerçekleştirilebilir (Sağır, 2006). Karar vermenin rasyonelliği ise, mevcut olan irade, bilgi, danışma ve düşünme gibi zihni çaba için olgunlaştıran; karar alma hızını ve alınacak olan karar için doğruluk seviyesini arttıran bütün etmenler, rasyonel seçim yapma esasına dayanmaktadır (Tümer, 1975).

Karar vermenin rasyonellik ve etkinliğe dayanması, karar verme sürecinde tüm unsurların kısıtlı olmasından dolayı var olan beceri ve kaynakların uygun biçimde kullanılmasını gerektirir. Amaca uygun, en doğru sonuca ulaşmak amacıyla verilmiş olan karar için harcanan maliyet ve sağlanan kazanç unsurlarının birlikte değerlendirilip incelenmesiyle, etkin ve rasyonel bir kararın sağlanıp sağlanmadığı tespit edilir (Baştuğ, 2006).

- **Karar verme faaliyeti alternatif maliyetleri doğurur.**

Karar verme, alternatif giderlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çünkü karar verme, birçok alternatifler arasından doğru seçimin tercih edilmesini ifade etmektedir. Bu süreçte, elde edilen tüm alternatiflerin yararlarını ve zorluklarını karşılaştırarak en doğru olan tercih edilmektedir. Buradaki amaç, alternatif maliyetlerin en az düzeye indirilmesi hedeflenmektedir (Tosun, 1990).

- **Karar verme, sorun çözme sürecidir.**

Karar verme, amaca giden yolda sorunların tespit edilmesi ve karşılaşılan engel ile sorunları yok etme sürecidir. Sorunun çözülmesi için izlenmesi uygun olan yol, karar verme sürecine benzetilmektedir. Karar verici, kararların büyük bir kısmını sorunu çözme amacıyla vermektedir. Sorunun çözüme kavuşturulmasında üç temel aşama mevcuttur. Bunlar; (1) sorunun varlığının belirlenmesi, (2) sorunun ortaya çıkmasına sebep olan nedenlerin tespit edilmesi ve (3) önlem alınmasıdır (Tosun, 1990). Bu durumda karar alma, öngörülemezlikler ve sorunlarla mücadele ederek onları, ortadan kaldırarak hangi şekillerle yapılacağını ortaya koymaktadır (Köse, 2004).

- **Kararın alınması ve uygulanması faaliyeti bir zaman süresi gerektirir.**

Karar verme, geleceğin tahmin edilme süreci olması sebebiyle; ne kadar süreli bir gelecek planı içerisinde başlatılıp, ne zaman eyleme geçirileceği, bilgilerin elde edilmesi ve uygulanması için ne kadar zamana ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi ve sorulması gereken soruları içermektedir (Tekin, 2009). Karar verme aşamasının başlangıcından sonuna kadar geçen zamanda, kararların subjektif öğeleri olan amaçlar ile objektif öğeleri olan koşullar için farklılıkların ortaya çıkmaması, kararın verilmesi açısından zorunludur. (Tosun, 1990). Bu sebeple karar veren birey, kararı verme aşamasında zamanlamayı göz önünde bulundurmalıdır; çünkü zaman, alınan kararın sonucunun verimliliğini de belirlemektedir.

- **Karar verme belirli bir yetki ve irade faaliyetini gerektirir.**

Yönetim yapısının üst kademelerine doğru ilerledikçe otoritenin sınırının büyümesi, üst kademedeki bulunan karar vericilerin alacakları kararların kalitesini ve sayısını arttırmaktadır. Bu durumda karar vericinin, verimli karar verme konusunda tecrübeli olması beklenmektedir. Bu tecrübe ise bolca pratik yapılarak kazanıldığından, karar vericinin kapsamlı bir karar verme yetkisi ile donatılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Tosun, 1990).

Karar verme, alternatifler arasından birisinin seçilmesi sebebiyle, bu seçimin özgürce yapılmasını gerektirmektedir. Yetki ve irade özelliklerinin bulunmadığı karar vericinin, verdiği kararların verimliliği düşük olacaktır (Baştuğ, 2006) Bu sebeple, kararın

yükümlülüğünü üstlenecek olan karar verici gerekli kaynakları sağlayabilmeli, uzman çalışanları çalıştırabilmeli ve en önemlisi en doğru kararı vermeli ve uygulayabilme yetkisine sahip olmalıdır.

2.4. İyi Bir Karar Verme Sürecinin Nitelikleri

Karar vermenin toplum ve birey üzerinde önemli etkileri olduğundan dolayı verilen kararı değerlendirmek ve ayrıca etkili olup olmadığını da teyit etme büyük önem taşımaktadır. Karar, birey tarafından belirli bir amaca ulaşmak, bir çalışma yapmak veya bir iş yapmak için alınmaktadır (Tosun, 1990). Bu sebeple, iyi bir eylemin ve iyi bir yönetimin ortaya çıkabilmesi ancak bu eylem ve yönetim için etkili bir karar alınmasına ve alınan kararın etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi ile bağlantılıdır (Temur, 2012).

Doğru ve etkin bir karar, amaca ulaştırmayı sağlayan, uygulandığında istenilen sonucu veya yeni bir durumu ortaya çıkaran karardır. Fakat, kararın uygulanması sonucunda istenilmeyen yan etkiler gibi olumsuz sonuçları da meydana getirebilmektedir (Tosun, 1990). Baştuğ (2006), verimli ve isabetli kararın koşullarını; karar vericinin yetenekleri ve vasfı, bilginin kaynağı, bilginin derecesi olarak açıklamıştır.

Kararın niteliği = f (Uygulanabilirlik, Etkililik, Zamanlama, Verimlilik) fonksiyonu ile ilişkilendirilebilir. Bağımsız olan bu dört temel değişken, bağımlı değişken olan kararın niteliğini olumlu veya olumsuz yönde şekillendirmektedir (İmrek, 2003).

İyi bir kararın nitelikleri aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

- **İyi bir karar etkili olmalıdır.**

Karar alınması gerektiren sorunun çözümüne yönelik olarak, problem olan etkilerin ortadan kaldırılması veya istenilen sonuçların elde edilmesi amacıyla çözücü bir nitelikte olması gerekmektedir (Erkiletlioğlu, 2000).

Alınan kararın daha nitelikli olabilmesi için, ilk olarak amaca uygun ve etkili olması gerekir. Kararın alınabilmesi için problem teşkil eden sorunların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu sebeple kararın uygulanabilmesi için problemin doğru tespit edilmiş olması gerekmektedir (Sağır, 2006).

- **İyi bir karar verimli olmalıdır.**

Kararın alınma ve uygulanma aşamalarında meydana gelebilecek tüm maliyetlerin “ön görülen düzeyde tutulması” gerektiğini ifade etmektedir (Sağır, 2006). Çünkü kararın etkili ve düşük maliyetli olması, iyi bir kararın verimli olabilmesinde gereken iki temel niteliktir. (Erkiletlioğlu, 2000).

- **İyi bir karar uygulanabilir olmalıdır.**

Karar verilirken, çeşitli alternatiflerin ortaya konularak araştırılmaya, düşünölmeye, karşılaştırılmaya ve değeriendirilmeye ihtiyaç duyulması gerektiğinden dolayı, karar verilirken bir zaman dilimine ihtiyaç duyulmaktadır (Erkiletlioğlu, 2000). Bu zaman içerisinde alınan kararların uygulanabilirliğı, kararın değeriini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Alınan kararların mevcut olan duruma uygunluğu ve gerçekliliğı ise, verilen kararın uygulanabilirliğini olumlu yönde etkileyecektir (Koçoğlu, 2010).

- **İyi bir karar zamanında alınmış olmalıdır.**

Önemli kararların gerekli olan süre içerisinde alınması, kararın sadece zorunlu nedenler dışında ertelenmemesidir (Sağır, 2006).

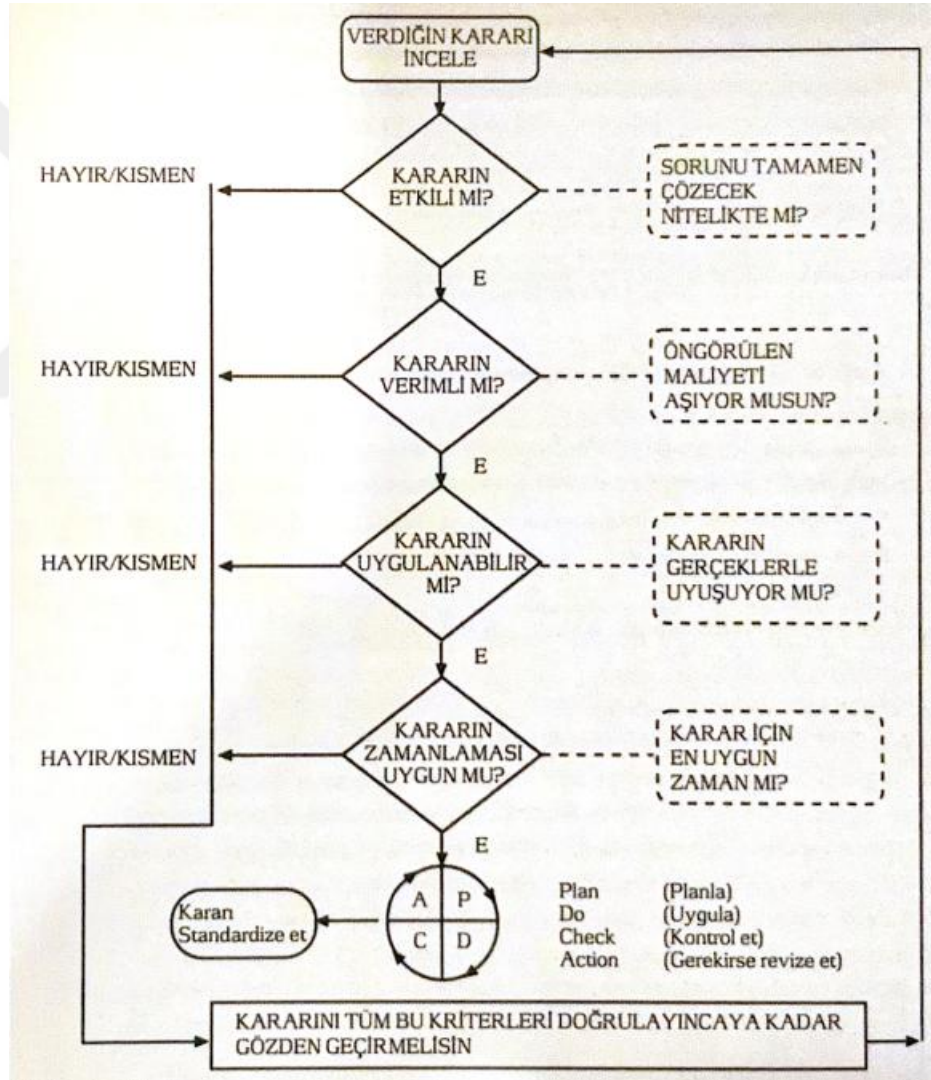
Tosun (1990), zamanında alınması gereken kararların niteliklerini dört temel başlık altında ele almıştır:

1. Kararın zamanında alınmış olması,
2. Kararın hızlı alınması ve hızlı uygulanması,
3. Kararın etkili olabilmesi için giderlerin, elde edilmiş olan gelirlerden fazla olmaması,
4. İyi bir kararın verilebilmesi için sorun teşkil eden etmenlerin ortadan kaldırılması ve problem çözücü olmasıdır.

Vaktinden önce alınan kararlar birçok fırsatın gözden kaçırılmasına sebebiyet verirken, vaktinden sonra alınan kararların ise geçerliliğı kalmamaktadır. Çünkü karar vericinin en iyi kararı en doğru zamanda alabilme yetkinliğı, kendisinden beklenen önemli rollerden biri olarak tanımlanmaktadır (Temur, 2012).

Baştuğ (2006), verimli ve isabetli kararın koşullarını; bilginin kaynakları, bilginin derecesi, karar vericinin yetenekleri ve vasfı, kullanılan geleceği tahmin etme teknikleri, karar verici ve karar mevkii arasındaki ekonomik koşulları ve uygunluk olarak sıralanmaktadır.

İmrek (2003)' e göre iyi bir karar vermenin nitelikleri Şekil 1'de yer alan akış şeması ile gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 1. İyi Bir Karar Vermenin Niteliklerindeki Akış Şeması (Kaynak: İmrek, 2003)

2.5. Karar Türleri

2.5.1. Sürelerine Göre Karar Türleri

Yaralıoğlu (2010)' na göre kararlar, uygulanma sürelerine göre kısa, orta ve uzun süreli kararlar olarak üç ana kategoriye ayrılmaktadır.

2.5.1.1. Kısa Süreli Kararlar

Kısa süreli kararlar, uygulanma süresi genelde 1 yıldan az olan kararlar olarak isimlendirilmektedir (Tekin, 2009). Bu nedenle, günlük kararlar biçiminde alınan ve kısa bir süre içerisinde etkisini gösteren kararlardır. Bu karar türünün hatalı olması durumunda, hata kolaylıkla düzeltilebilir ve geri alınabilmektedir (Yaralıoğlu, 2010).

2.5.1.2. Orta Süreli Kararlar

Orta süreli kararlar, uygulama süreleri 1 – 5 yıl içerisinde uygulanması ile tamamlanan kararlar olarak isimlendirilmektedir (Tekin, 2009). Alınan orta süreli kararlarda da hata olması durumunda, hata düzeltilebilmekle beraber, alınan bu kararlar kısa süreli kararlara göre daha maliyetlidir (Yaralıoğlu, 2010).

2.5.1.3. Uzun Süreli Kararlar

Uzun süreli kararlar, uygulama süresi 5 yıl ve daha fazla olan kararlar olarak isimlendirilmektedir. Alınan kararın uzun süreli karar olarak adlandırılabilmesi için 5 yıl ya da uzun bir süre içerisinde faaliyete geçirilmiş olması gerekmektedir (Tekin, 2009). Bu kararlar, örgütün faaliyetlerini uzun dönem içerisinde yönlendirmektedir. Alınmış olan uzun süreli kararlarda, hata olması durumunda geriye dönülmesi oldukça güç olan karar türüdür. (Yaralıoğlu, 2010).

2.5.2. Hiyerarşik Konumlarına Göre Karar Türleri

Karar verici, örgütün hiyerarşik yapısına ve kurumsal çerçevesine bağlı olarak kararlarını vermektedirler. Akaytay (2010), hiyerarşik konuma göre karar türlerini; operasyonel, yönetsel, stratejik ve kurumsal kararlar olmak üzere dört ana kategoriye ayırmaktadır.



Şekil 2. Hiyerarşik Konumlarına Göre Karar Türleri (Kaynak: Akaytay, 2010)

2.5.2.1 Operasyonel Kararlar

Örgütün en alt kademesinde yer alan operasyonel kararlar, alt yönetim tarafından verilen ve günlük işlerin yürütülmesine yönelik alınan kararlardan oluşmaktadır. Alınan bu kararlar, orta düzeyli yöneticiler tarafından verilen stratejilerin ve planların uygulanmasındaki yöntemleri belirlemektedir (Boyalı, 2021). Alınan kararların büyük bir bölümü, astlar tarafından eyleme geçirilmektedir. Fakat kararların başarılı bir şekilde eyleme geçirilebilmesi için astlar tarafından da verilen kararların uygun görülmesi gerekmektedir (Cosgrave, 1996).

Operasyonel kararlarda, işletmenin kaynaklarının (iş gücü, makine, sermaye, materyal vb.) en verimli ve en etkin şekilde gerçekleştirilebilmesi ve bu sürecin sonucunda elde edilmesi gereken çıktılara ulaşılması hedeflenmektedir (Akaytay, 2004). Operasyonel kararlar aynı zamanda, karar vericinin en fazla zaman harcadığı karar türüdür. Karar verici, enerjisinin ve dikkatinin büyük bir kısmını bu karar türü üzerinde harcamaktadır. Bu tür kararların en önemli özelliği ise, klasik yöntemler ve uygulamaları zorunlu kılmasıdır (Yıldır, 1981). Heracleous (1994), stratejik kararların verilebilmesi için operasyonel kararın önemli olduğunu ve alınan bir yanlış kararın, örgütlerin rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyebileceğini savunmuştur.

2.5.2.2. Yönetimsel Kararlar

Yönetimsel kararlar, işletmenin şeklini ve yapısını oluşturan, stratejik kararlara göre şekillenen karar türüdür (Koçoğlu, 2010). Bu karar türü ile kaynak ve bütçe dağılımı

şekillenir, çapraz, dikey ve yatay ilişkiler belirlenir; kararlar verilirken, nelerden, nasıl ve hangi koşullarda kaynak sağlanılacağına karar verilir (Akaytay, 2004).

Bu karar türü, örgüt içerisinde yer alan yöneticilerin mevcut alternatifleri değerlendirdikten sonra, arasından en uygun olanı seçme eylemidir. Karar verici örgüt içerisinde, pozisyonun gerektirdiği görev ve sorumluları doğrultusunda almış olduğu tüm kararlarını örgüt adına almaktadır. Bu bağlamda, problemin çözülebilmesi için karar verme, temel amaç olarak görülmektedir. Yönetimsel kararlar, örgüt ve çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlayarak, çevre ile örgüt bütünleşmesinin sağlanabilmesi için nitelikli kararlar olarak tanımlanmaktadır (Boyalı, 2021).

Harrison ve Palletier (2000)' a göre, yönetimsel kararlar alınırken aşağıda yer alan olgulara önem verilmesi gerekmektedir:

- Karar verici
- Kararın kendisi
- Karar verme süreci

2.5.2.3. Stratejik Kararlar

Örgütler, belirlemiş oldukları strateji ve analizler doğrultusunda karar verme sürecini gerçekleştirirler. İşletmelerde alınan kararların; stratejilere, amaçlara, hedeflere, misyon ve vizyonla uyumlu olması gerekmektedir (Tekin, 2009). Bu karar türü, üst yönetimin yükümlülüğünde olan karar tipidir. Bu kararlar, çevreyle örgüt arasındaki etkilişimi yansıtmalarını ve nasıl yönettiklerini göstermektedir (Elbanna, 2006).

Stratejik kararlar, aynı zamanda işletmenin uzun vadede yaşamını sürdürebilme amacını güder. Bu karar türü işletmenin içerisinde bulunduğu çevre ile ilişkilerinin düzenlenmesi ile ilgili alınan kararı temsil eder (Otlı ve Demir, 2005). Başka bir ifadeyle stratejik kararlar, örgütün iç çevresinde yaşanan olaylardan daha çok dış çevre ilişkileri üzerinde duran ve faaliyet alanını seçmeye yönelik ilgili kararlardır (Özşahin, 2005). Akaytay (2004), stratejik kararların üç temel özelliğini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Enderlik
- Evrensellik
- Belirleyicilik

2.5.2.4. Kurumsal Kararlar

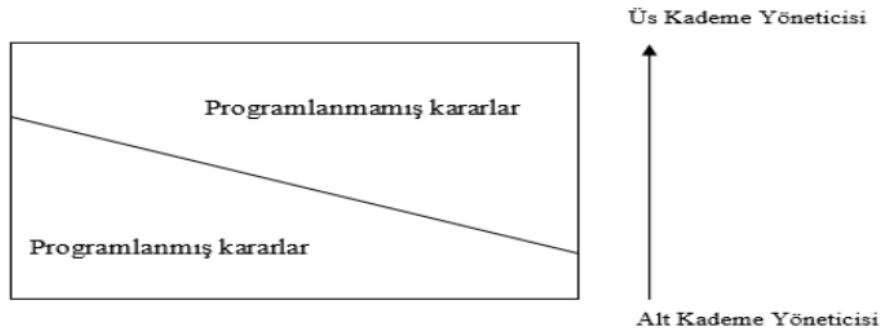
Kurumsal kararlar, örgüt tarafından ele alınan önemli ve belirleyici olan karar türüdür. Alınan tüm kararlar, kurumsal kararlar doğrultusunda şekillenmektedir. Örgüt içerisinde, üst yöneticiler tarafından alınan bu kararlar, örgütün kuruluş vizyonunun tamamlanması ve amaçlarını belirlemesi açısından önemlidir. Diğer bir ifadeyle kurumsal kararlar, örgütün gelecekte nasıl bir noktaya ulaşacağına dair vizyonunun belirlemesine yönelik kararları kapsamaktadır (Akaytay, 2004). Bu karar tipi yeni bir işletme kurma ile ilgili olması sebebiyle, işletmenin yönetim, yer seçimi ve yatırım gibi konularını kapsamaktadır. Aynı zamanda stratejik kararlarla bütünleşmiş ve belirsizlik derecesi en yüksek olan karar türüdür (Koçoğlu, 2010).

2.5.3. Kararların Yapıları Açısından Sınıflandırılması

Yapılarına göre kararlar iki biçimde sınıflandırılmaktadır. Bunlar;

1. Programlanmış (Yapısal) Kararlar
2. Programlanmamış (Yapısal Olmayan) Kararlar

Kararların yapıları açısından karar sınıfları özelliklerine göre karar verme aşamaları ve karar veren kişilere göre sınıflandırılabilir. Genellikle programlanmış (yapısal) kararlar alt kademe yöneticileri tarafından, programlanmamış (yapısal olmayan) kararlar ise üst kademe yönetici tarafından verilmektedir (Kıral, 2015). Aşağıda verilen Şekil 3'te kararların sınıflandırılması incelenmiştir.



Şekil 3. Kararların Sınıflandırılması (Kaynak: Kıral, 2015)

2.5.3.1. Programlanmış (Yapısal) Kararlar

İşletmelerde hiyerarşik açıdan alt kademede denetçi pozisyonunda yer alan yöneticiler, örgütün günlük faaliyetlerine ilişkin planlar için kararlar almakla sorumludurlar (Halis, 2002). Alınmış olan bu kararlar tekrarlanan ve alışıldık kararlar olması sebebiyle “programlanmış” ya da “yapısal kararlar” olarak tanımlanmaktadır. Programlanmış kararlar, genellikle tekrarlanan kararlar olup, bu tür aynı kararların üst kademede yer alan yöneticiler tarafından alınmasına gerek kalmadan alt kademede yer alan çalışanlarında bu kararları alabilme yetkisi bulunmaktadır. Programlanmış kararlar, mevcut prosedür ve politikalar doğrultusunda alınması nedeniyle alınan kararlarda sistematik ve genellikle belirli bir süreç izlenmekte olup, kararlarda herhangi bir esneklik yapılmamaktadır (Başar, 1998). Programlanmış kararların alınması gerektiği durumlarda, belirli olan kurallara uyulmakta ve karar verme yetkisi çoğu zaman alt kademede yer alan çalışanlara devredilebilmektedir (Akaytay, 2004).

2.5.3.2. Programlanmamış (Yapısal Olmayan) Kararlar

İşletmelerde üst düzey yöneticiler tarafından alınmış olan kararlar “programlanmamış” veya “yapısal olmayan” kararlar olarak ifade edilmektedir. (Tekin, 2009). Programlanmamış kararlar; genelde nadiren alınan, karmaşık ve sayısal analiz gerektiren kararlardır. Bu kararlar, kişi deneyiminin yetersiz kaldığı durumlarda anlamlı bir analiz yapabilmek adına yapılmış karar türüdür. Bu sebeple yeni hizmetlerin planlanması, yeni hizmetlerin planlanarak gelecek dönemler için araştırma yapılarak projenin geliştirilmesi ve üst kademede yer alan yönetici seçimleri programlanmamış kararlara örnek gösterilebilir (Başar, 1998). Yapısal olmayan kararlar, yapısal kararların tersine benzersiz olması sebebiyle günlük ve rutin olaylar ile ilgisi bulunmamaktadır. Bu karar türü, problemlere yönelik alınan kararlar olması sebebiyle yönetim düzeyinin artmasıyla programlanmamış kararların sayısında artış olduğu gözlemlenmektedir (Akaytay, 2004).

Aşağıda yer alan Şekil 4’ te programlı ve programsız kararların karşılaştırılması incelenmiştir.

	<i>Programlı</i>	<i>Programsız</i>
Karar türü	Programlanabilir, alışılmış, genel, hesaplanabilir.	Programlanamaz, eşsiz, yenilik gerektirir.
Kararın doğası	Prosedüre dayalı, tahmin edilebilir, tanımlanmış bilgi ve karar verme kriterleri	Yeni, yapılanmamış, tamamlanmamış bilgi kanalları, bilinmez karar verme kriterleri
Karar verme stratejisi	Kurallara ve hesaplamalara güven	Yaratıcı problem çözme kriterlerine ve sağduyuya güven
Karar verme tekniği	Bilimsel teknikler, sermaye ayarlama, bilgisayar çözümleri, kurallar	Yargılama ve sezgi

Şekil 4. Programlı ve Programsız Kararların Karşılaştırılması (Kaynak: Kırıl, 2024)

2.5.4. Karar Verme Durumları

Karar vericilerin, karar verme sürecinde alternatiflerden hangisinin uygulanmış olduğunu tahmin etmesi mümkün değildir. Karar verme sürecinin temelini oluşturan “gelecek” kavramı ise, bireyin içerisinde bulunmuş olduğu çevrenin sürekli değişim içerisinde olması nedeniyle, alınan kararların gelecekteki sonuçlarını tam olarak öngörememektedir (Kırıl, 2015).

Karar verme sürecinde, kararın verildiği ortam, problemin çözümlenmesi için kullanılacak olan yaklaşımın belirlenmesinde etkili olmaktadır. Karar verme ortamı, karar vericinin problem hakkında sahip olduğu bilgi seviyesiyle doğrudan ilişkilidir. Karar vermeyi etkileyen çevresel faktörler hakkında sahip olunan bilgi düzeyi ise, kararın alındığı ortam açısından kritik bir öneme sahiptir. Karar verme ortamları aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Güngör ve Özcan, 2022):

- Belirlilik ortamında verilen kararlar
- Belirsizlik ortamında verilen kararlar
- Risk ortamında verilen kararlar
- Tam belirsizlik ortamında verilen kararlar

2.5.4.1. Belirlilik Ortamında Verilen Kararlar

Belirlilik ortamında verilen kararlarda ilgili değişkenlerin değerleri bilinmekte ve doğal sonuca ilişkin bir olasılık söz konusu olmaktadır. Bu durumda yapılması gereken, etkinliğin en üst düzeye çıkartılarak alternatiflerin belirlenmesidir (Mucuk, 2014). Karar vericinin tek yapacağı, alternatifleri değerlendirerek çıkan sonuçları listelemek ve en doğru olanı seçmektir (Halaç, 1991).

2.5.4.2. Belirsizlik Ortamında Verilen Kararlar

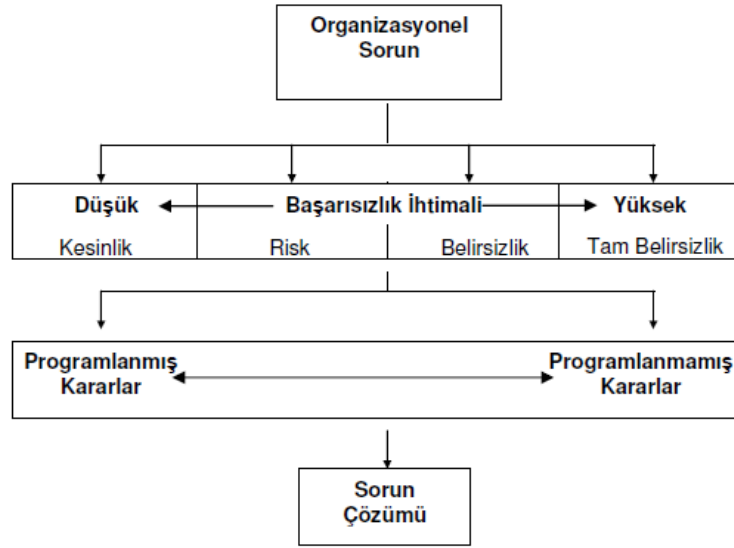
Belirsizlik ortamında verilen kararlarda geçmişe ait olan kayıtlar ve deneyimler bulunmamaktadır. Bu sebeple karar vericiler, matematiksel olasılıkları doğru bir şekilde hesaplayamamakta; yalnızca kişisel varsayımlar üzerinde durarak karar vermek durumunda kalmaktadırlar (Mucuk, 2014).

2.5.4.3. Risk Ortamında Verilen Kararlar

Risk ortamında verilen kararlarda olayların gerçekleşme olasılıklarının bilindiği varsayılmaktadır (Halaç, 1991). Burada, karar vericinin amaçları ve bu amaçlar doğrultusunda sahip olduğu mevcut bilgilerinin zaman içerisinde değişiklik göstereceği bir durum söz konusudur. Karar verici, alacağı kararları tekrar gözden geçirmeli ve beklenmedik durumlara karşı verdiği kararları yeniden belirleme fırsatına sahip olabilir. Bu sebeple risk altında karar verirken; (1) tarihsel verilere ve deneyime, (2) mantığa ve tecrübeye dayanarak karar alınmalıdır (Kıral, 2015).

2.5.4.4. Tam Belirsizlik Ortamında Verilen Kararlar

Tam belirsizlik ortamında verilen kararlar ise, olayların gerçekleşme durumu hakkında bilgi sahibi olunmadığı ve gerçekleşme olasılığının bilinmediği durumlarda alınan kararlardır (Özkan, 2007). Alternatiflerin oluşması zor, ulaşılacak hedef belli değil ve alternatiflerin getirisi hakkında net bir bilgi yoktur. Bu karar verme durumu, en zor olanıdır ve karar vericilerin karşısına çok fazla çıkmamaktadır. Tam belirsizlik durumunda verilen kararlar, karar verici tarafından karara dayanak oluşturacak geçmişe ait alt yapı ve verinin olmadığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Sağır, 2006).



Şekil 5. Karar Verme Sürecinde Başarısızlık İhtimaline Etki Eden Faktörler (Kaynak: Sağır, 2006)

2.6. Karar Verme Stilleri

Günümüzde bireyler, siyasal, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler karşısında karar verirken çok fazla düşünme yoluna gitmeleri nedeniyle, karar verme stillerinin ortaya çıkmasına sebep olmuşlardır (Dayançkıyat ve Ayyıldız, 2019). Karar verme sürecinde karşılaşılan problemin çözümünde, hangi karar verme ölçütünün etkili olacağını belirleyen üç temel etken bulunmaktadır. Bunlar; (1) bireyin kişisel özellikleri, (2) bireyin içerisinde bulunmuş olduğu sosyal koşulların özellikleri ve (3) karar probleminin özellikleridir (Taşdelen, 2001).

Karar verme stili, bireyin karar verme durumunda öğrenilmiş, alışılmış ya da sergilenen tepkilerini ifade etmektedir (Dayançkıyat ve Ayyıldız, 2019). Geisler ve Allwood (2018)'e göre karar verme stilleri beş adet stil ile ön plana çıkmaktadır. Bunlar;

- 1) Sistematik seçim ve bilgi toplamayı içeren rasyonel karar verme,
- 2) Duyguların ve önsezinin var olduğu sezgisel karar verme,
- 3) Bireyin dürtülerine göre hareket ettiği kendiliğinden-anlık karar verme,
- 4) Karar verme sürecinden kaçınılan karar verme stili
- 5) Başkalarından tavsiye ve destek alınan bağımlı karar verme stilidir.

2.6.1. Rasyonel Karar Verme

Rasyonel karar verme, hedeflere ulaşmak amacıyla bireylerin aklını kullanarak en doğru ve en uygun seçeneği seçme işlemi olarak nitelendirilmektedir. Burada bireyler karar verirken mantıklı seçimler yapmaya çalışmaktadır (Spicer ve Smith, 2005).

Tozlu (2016)' ya göre rasyonel karar verme stilinde karar vericide bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Birey, tespit etmiş olduğu alternatifleri faydalı olma süresine göre sıralamıştır.
- Birey, karar vermeden önce var olan tüm durumları ve seçenekleri bilmektedir.
- Birey, en doğru seneği seçerek karar verir ve bu şekilde yoluna devam etmektedir.
- Aynı durum ve sorunların tekrarlaması durumunda birey, her zaman aynı seçeneği seçerek ilerlemektedir.

Rasyonel karar verme sürecinde bireyin var olan fizyolojik özellikleri, imkanlarının kısıtlı olması, bilgiyi elde etme süresi ve içinde bulunulan kültürün normları karar verme sürecini etkileyebilmektedir (Tozlu 2016). Bu sebeple birey, rasyonel bir karar almadan önce süreç hakkında bilgi toplar ve sistematik olarak bilgiyi işledikten sonra karar vermektedir. Bu süre zarfı içerisinde planlama yapar ve duruma odaklanarak en doğru çözümü bulmaya çalışmaktadır (Verme ve Rangnekar, 2015).

2.6.2. Sezgisel Karar Verme

Sezgisel karar verme, bireyin içgüdülerini esas alarak şekillenmektedir. Bilgi eksikliğinin ve belirsizliğin var olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Karar verici, geçmiş deneyimlerinden faydalananarak sorunun eksilerini ve artılarını değerlendirip çözüme ulaşmaya çalışır (Özkara, 2023). Aynı zamanda karar verici, önceden alınmış olan kararların olumlu ve olumsuz sonuçlarından da etkilenecek karar verme sürecini şekillendirmektedir (Verma ve Rangnekar, 2015). Kısacası sezgisel karar verme, bireyin önsezi ve duyguları ile hareket etme şekli olarak tanımlanabilmektedir (Spicer ve Smith, 2005).

Sezgisel karar verme sürecinde bireyler, içerisinde bulundukları ortama göre var olan üç adet sezgi kaynağını kullanmaktadırlar. Bunlar; (1) bireyin yaşamı boyunca kazanmış olduğu deneyimler, (2) bireyin bilinçaltında tepkisini ve hareketlenmesine sebebiyet veren

içgüdü, (3) bireyin çevresindeki durumları öğrenme ve fark etme alışkanlığıdır (A ve Hu, 2015). Sezgisel karar verme stili, var olunan ortamın özelliklerine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Karar verilmesi durumunda, elde var olan bilgiler çözüm olanağı sunmasa da verilecek olan kararlar sezgisel bir yaklaşımla alınabilmektedir (Geisler ve Allwood, 2018).

2.6.3. Kaçınmacı Karar Verme

Karar vericilerin kararlarını erteleme, karar vermekten kaçınması ya da alınacak olan kararları son dakikaya erteleme, kaçınmacı karar verme olarak ifade edilmektedir (Verme ve Rangnekar, 2015). Kararlarla ilgili kaygı verici bir durumun ortaya çıkması durumunda bireyler, kaçınmacı bir tavır ortaya koymaktadır. Govind ve Amalor (2016)'a göre birey, karar vermede dört adet kaçınmacı davranış şekli sergilemektedir. Bunlar; (1) karar verme sürecinde kolay ve hızlı çözümler aramak, (2) karar vericinin sorumluluklarından kaçarak başkalarına devretmeye çalışarak başkalarını suçlama yöntemi, (3) başka işler ile meşgul olarak karar verme sürecini erteleme durumu, (4) karar verme sürecinde uzunca düşünme eylemi (5) kararın sonuçlarının beğenilmeyen kısımlarının ihmal edildiği rasyonalizasyon davranışlarıdır.

2.6.4. Bağımlı Karar Verme

Bağımlı karar verme, bireyin karar verirken çevresinde bulunan diğer insanların yardımına ihtiyaç duyması durumu olarak ifade edilmektedir. Karar vericiler için başkalarının desteğinden faydalanmak, kolay karar vermelerine yardımcı olabilmektedir (Verme ve Rangnekar, 2015). Kısacası bağımlı karar verme stilinde bireyler, başkalarının yönlendirmesini ve desteğini görmeyi istemektedirler (Spicer ve Smith, 2005). Burada karar vericiler, önem arz eden kararları almadan önce rehberlik ve öneri arayışına girmektedirler. Temelinde ise bireyin hesap verilebilirlikten ve sorumluluklarından kaçınması yer almaktadır. Bu durum karar vericilerin bulundukları ortamda karar verme eyleminin ve yeteneğinin yetersiz olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle birey, karar verme sürecinde karşılaştığı belirsizliklerden kaçınmak için bağımlı karar verme stilini seçebilmektedir (Özkara, 2023).

2.6.5. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme

Kendiliğinden-anlık karar verme, bireyin o anki durumun etkisiyle anlık veya dürtüsel eğilim göstererek karar vermesi olarak tanımlanmaktadır (Spicer ve Smith, 2005). Kısacası karar vericinin anlık karar verme sürecinden kurtulmak için hızlı bir şekilde neticeye ulaşmak istemesidir. Bu davranışı sergileyen karar vericiler, verilen kararın hızının kararın verimliliğini olumsuz yönde etkilemediğini, yavaş alınan kararın da kararın verimliliğini olumlu yönde etkilemediğini düşünmektedirler (Özkara, 2023).



BÖLÜM III

3. KARAR VERME SÜRECİ AŞAMALARI VE KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, HATALAR VE ENGELLER

Çalışmanın bu bölümde karar verme süreci, bu süreçte kullanılan teknikler, karar verme sürecini etkileyen faktörler, hatalar ve engellere yer verilmiştir.

3.1. Karar Verme Süreci ve Aşamaları

Karmaşıklığı, proaktif düşünülmesi ve detaylı olması sebebiyle karar verme süreci; esasları bakımından birbirinin aynı olması, fakat biçim itibariyle farklı olması sebebiyle geliştirilmek üzere birçok bilim alanının ilgisini ve dikkatini çekmektedir. Birçok bilim alanını içermesi sebebiyle, karar verme aşaması; karar verici açısından prestijli, önemli, görev, yetkinlik ve sorumluluk gerektiren bir aşamasıdır. Beraberinde ise karar verici için, karar verme kadar, kararın yaratmış olduğu sonuçları takip etmek de önemlidir. Çünkü karar vericiyi esas kılan temel karar verme gücü, kapasitesi ve yeteneğidir (Yücel, 2024). Karar verici, isabetli ve sonuç odaklı karar verme, alternatifler içerisinde en uygun ve mantıklı olanı tercih etmeyi gerektirmektedir. Karar verici bu işlemi gerçekleştirirken deneyimlerine, bilgisine ve çeşitli kanallar sonucu elde etmiş olduğu bilgilere dayanarak yapmaktadır (Yılmaz ve Talas, 2010). Fakat, günümüzde gelişen ve değişen birçok konu karar vericiler açısından karar verme sürecini değiştirmekte ve etkilemektedir.

Karar verme sürecinin incelenebilmesi için sonucu ifade eden seçimlerin incelenmesi yeterli olmayacaktır. Sonucun bütününe anlayabilmek için tercih etmeye kadar ki olan süreçte nelerin olup olmadığını bilmek gerekmektedir. Bu sebeple karar verme; başlangıcı olan, süreçlerin aşamalı ilerlediği ve sürecin neticesinde seçimin yapılmasıyla tamamlanan bir süreçtir (Koçel, 2020).

Karar verme, bir sorunu kararlaştırmak veya sonuca bağlama sürecidir. Karar verme aşaması, birden fazla alternatif olması halinde, bu alternatifler içerisinde tercih yapma ile zihinsel ve bedensel çabanın toplamını içermektedir. Sonuç olarak karar verici, ulaşmak istediği sonuç için seçim yapar ve değeri en yüksek alternatifi seçer (Özer, 2012). Bu nedenle karar verme; fırsatların, alternatiflerin ve problemlerin sunulduğu ve

sonrasında çözümlenmesi için uğraşılan bir süreç iken, karar ise bu sürecin neticesinde ortaya çıkmış olan sorunlar ve problemler karşısında verilen yanıt şeklinde tanımlanmaktadır (Sarıkaya, 2013).

Karar verme süreci, zihinsel ve bedensel çaba içeren; fiziksel olarak karar verme ise öğrenme ve bilgi elde etme sürecindeki gayretten oluşmaktadır. Karar verme süreci, aşağıda yer alan öğeleri kapsamaktadır (Çavuş, 2008).

- Amaç
- En uygun amaca ulaştıracak araç ve gereçler
- En uygun amacı belirlemeye yarayacak olan ölçütler ya da standartlar
- Seçilmiş olan kararın sonucunda istenen ya da istenmeyen sonuçların karşılaştırılması
- Harekete geçmek ya da geçmemek için irade ya da isteğin belirtilmesi

Karar verme süreci, zaman bakımından üç aşamayı içermektedir. Bu aşamalar sırasıyla; (1) problemin belirdiği, bilgilerin bir araya getirildiği ve karara ihtiyaç olduğunun anlaşıldığı geçmiş zaman, (2) alternatiflerin belirlendiği ve uygun olanın kararlaştırıldığı şimdiki zaman (3) verilen kararın eyleme geçirildiği ve sonuçların değerlendirildiği gelecek zamandır. Bu sebeple verilecek olan karar için, karar verme aşamasına kadar ki olan zamana yoğunlaşarak süreci değerlendirmek gerekmektedir (Kıral, 2015).

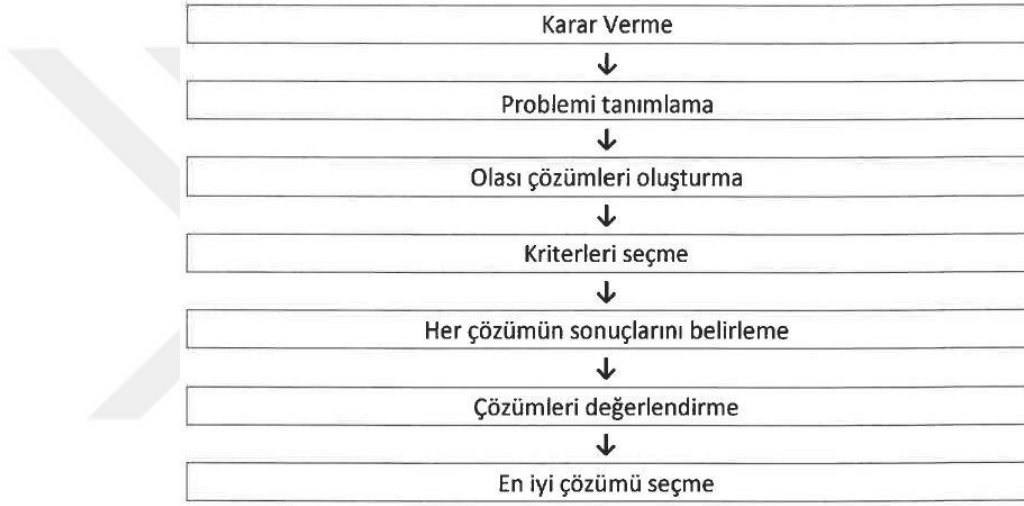
Karar verme sürecinin başlıca aşamaları bulunmakta olup, bu konuda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır.

Koçel (2020)' e göre karar verme süreci aşamaları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Amaçların belirlenmesi
- Amaçların ve problemlerin incelenerek, önceliklerin belirlenmesi
- Çözüm süreci için alternatiflerin ve seçeneklerin belirlenmesi
- Geliştirilen çözüm alternatiflerinin ve seçeneklerinin belirlenmesi
- Seçim kriterlerinin seçilmesi ve belirlenmesi

Varoğlu (2000)'na göre, iyi bir karar alabilmek için; karar verme eyleminin nasıl meydana geldiğini, hangi aşamalardan geçtiğini ve kararın nasıl alındığının bilinmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Karar verme sürecinde yer alan aşamalar, şekil bakımından değişse de içerik olarak birbirlerine benzemektedir. Aşağıda yer alan Şekil 6'de karar verme sürecinin aşamaları sıralanmakta, karar verme süreciyle ilgili aşamalar açıklanarak, önemliliği ve gerekliliği ortaya konulmuştur.

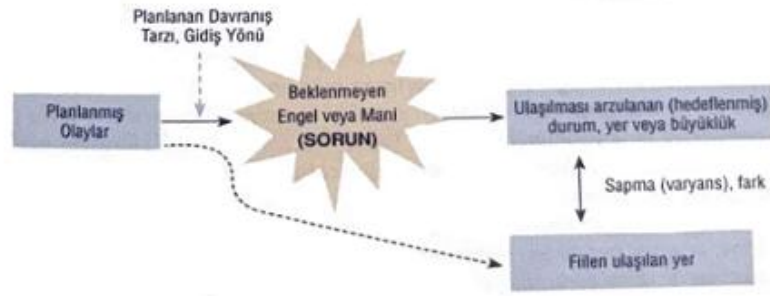


Şekil 6. Karar Verme Sürecindeki Aşamalar (Kaynak: Yücel, 2024)

3.1.1. Problemin Anlaşılması ve Tanımlanması

Karar verme, karar verici tarafından açığa kavuşturulması ya da çözülmesi gereken problemi açıklamaya yönelik eylemdir. Karar verme açısından problem karmaşık, zor ve basit olabilmektedir. Karar verici için bu durum, problemin sonuçlandırılmasına ilişkin yaklaşımını yönlendirmede, belirlemede yardımcı olmaktadır. Bu nedenle karar vericiler için karar; sorunun net, anlaşılabilir ve açık olacak şekilde açıklanması ve tanımlanması gerekmektedir (Yücel, 2024).

Koçel (2020)'e göre problemin ortaya çıkışı aşağıda yer alan Şekil 7'de gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 7. Problemin Ortaya Çıkışı (Kaynak: Koçel, 2020)

Karar verme süreci, problemin belirlenmesiyle başlamaktadır. Karar verici tarafından problemin çözümlenebilmesi için, sorunun tespit edilebilmesi adına, karar verme sürecindeki bir diğer aşamaların ortaya çıkabilmesi için önem teşkil etmektedir (Coşkun, 2020). Problemlerle ilgili bilgi edinirken yeni sorunların ortaya çıkmasına da engel olmak gerekmektedir. Sorunun çözümünde karar vericinin özenli, net ve dikkatli olacak şekilde sorunları tanımlaması, ilerleyen süreçte ortaya çıkabilecek eksiklik ve hataları saptaması gerekmektedir (Yücel, 2024). Çünkü problem için bilgi edinirken oluşabilecek diğer problemler karar vericinin kaynaklara erişmesine zorluk sağlayabilir (Yaralıoğlu, 2010).

Karar vericinin karar verme sürecine başlayabilmesi ve ortaya konulan hedefe ilerleyebilmesi, problemin varlığı ile hedefe ulaşmaya engel olacak problemin varlığını tespit etmesine bağlıdır. Durumun tespit edilebilmesi ve anlaşılabilmesi ise geçmişteki deneyimler, eylemler, durumlar ve var olan kararlardan elde edilen veriler neticesinde gerçekleşmektedir (Baştuğ, 2006).

Karar verme sürecinde problemin tanımlanması için sorulabilecek soruların oluşturulması ve sorunun tanımlanması için amaca yarar sağlamayacak sorunların giderilmesi gerekmektedir. Problemin düzgün bir şekilde belirlenebilmesinde üç koşul engel olmaktadır. Bunlar; (1) problemin nedenleri yerine sonuçlarına odaklanmak, (2) problemin dar ya da geniş olarak belirlenmesi (3) problemin ortaya çıktığı çevreyi kendi koşullarına göre ele almasıdır. Her problemde yer alan beş durum aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Özkara, 2023).

- Karar vericinin ileride karşılaşılabileceği olumsuzluklar
- Karar vericinin ulaşmak istediği hedef
- Alternatifler arasında birinin tercih edilmesi için zorunlu hale gelen nedenler
- Karar vericinin kararı uygularken karşılaştığı kısıtlamalar ve baskılar
- Hedefe ulaşmayı sağlayacak olan alternatifler

3.1.2. Amaç ve Hedefin Belirlenmesi

Amaç ve hedefler, gerçekleştirilmek ve ulaşmak istenilen durumu ifade etmektedir. Karar verici, amaç ve hedeflerini belirlerken ileride hangi durumda, konumda ve nerede olmak istediğini belirler. Bu sebeple, amaç ve hedefler; karar verici için yol gösterici olarak önemli bir konuma sahiptir (Kıral, 2015).

Amaçlar ve hedefler belirlenirken, problemlerin belirgin bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Çünkü amaçlar ve hedefler, ulaşılması planan durumu ifade etmesi nedeniyle geleceğe yöneliktir. Bu sebeple, ulaşılması planlanan hedefe ilerleyebilmek için problemlerin ve engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir (Sarıkaya, 2013).

Karar vericinin karar alabilmesi için, amaç ve hedefi iyi tanımlaması; amaç ve hedefi belirledikten sonra, bunları gerçekleştirebilmesi için isteklerini, değerlerini ve tercihlerini sırasıyla belirlemesi gerekmektedir (Koçoğlu, 2010). Amaç, hedef ve isteklerin belirlenmiş olması, problemin tespit edilmiş olması için ifade edilen “seçim” için yeterli değildir. Bu sorunların ve amaçların aciliyetlerinin, sebeplerinin, niteliklerinin çözülmemiş olması; karşılaşılabilecek durumlara karşı analiz ve inceleme yapılmasını gerektirmektedir. Bu şekilde yapılacak olan ayrıntılı inceleme, amaç ve hedefi belirleme sürecinde problemin tanımlanmasında daha sağlıklı olunmasına fayda sağlayacaktır (Koçel, 2020). Bu sebeple elde edilen bilgiler; amaçlara ve hedeflere ulaşmada ve alternatiflerin belirlenebilmesinde etkili olabilecektir.

3.1.3. Alternatiflerin/Seçeneklerin Belirlenmesi

Karar verici, bir önceki aşamada elde edilen bilgileri faydalı ve elverişli hale getirerek, amaç ve hedefini belirledikten sonra, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için alternatif çözüm yollarını belirleyerek elde edilmiş olan bütün seçenekleri inceler (Coşkun, 2020).

Elde edilen alternatif çözüm yollarının ve seçeneklerin belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda tanımlanan probleme yönelik olmasını gerektirmektedir.

Alternatifler, problemin ortadan kaldırılması, amaç ve hedefi gerçekleştirmek için gereken fiziksel kaynakların ve insan gücünün nasıl kullanılacağını gösteren bir çözüm yoludur. Bu nedenle, probleme çözüm olabilecek ve amaca ulaştırabilecek olan alternatif seçeneklerin birden fazla olması gerekmektedir (Adair, 2005). Fakat hedefe ulaşılacak alternatiflerin belirlenmesinde, karar vericinin farklılıklarını ortaya koyduğu bu süreçte yenilikçi, yaratıcı ve olaylara farklı bakış açısıyla yaklaşması önemlidir (Koçel, 2020).

Alternatiflerin belirlenmesinde dört adet faktör bulunmaktadır. Bunlar; zamanlama, risk derecesi, kullanılacak kaynakların kısıtlanması ve ekonomik olmasıdır (Emhan, 2007).

- **Zamanlama:** Karar verilecek olan durumun önemine ve aciliyetine dayanarak zamanın kısa, fakat karar verilecek durumun zamanlama kısıtı yoksa daha yavaş bir ilerleme tercih edilebilmesi anlamına gelmektedir.
- **Risk derecesi:** Karar verici, karar verme durumunda beklenen kazançlar kadar beklenen kayıpları da hesap etmek zorundadır. Bu sebeple seçilecek olan alternatifin risk derecelendirmesinin yapılması gerekmektedir.
- **Kullanılacak kaynakların kısıtlanması:** Var olan önemli kaynağın insan olmasıyla beraber, karar verici için kararlaştırılması gereken kararın, en az insanla yerine getirilmesi gerekmektedir anlamını ifade etmektedir.
- **Ekonomik olması:** Belirlenen alternatiflerin en az emek ve çabayla gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

3.1.4. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Bu aşama, karar verici için karar vermenin en önemli aşamaları içerisinde yer almaktadır. Burada alternatif kriterler tek tek ele alınmakta, seçeneklerin kuvvetli ya da zayıf yönleri kontrol edilerek, karar vericinin karar vermeden önce en uygun kriteri bulmaya çalıştığı noktadır.

Belirlenen alternatif kriterler değerlendirilirken, geçmişte yaşanan aynı konularla ilgili alınan kararlarda uygulanan yaklaşımlar, tercihler, kullanılan alternatifler ve kullanılan alternatiflerin özgünlüğü ele alınmaktadır. Bu kapsamda karar vericinin sorumluluğu,

ortaya çıkan alternatifler arasından en uygun, en kısa sürede sonuçlanana, maddi boyutu düşük ve en etkili olanı seçmektir (Coşkun, 2020).

Fakat bu aşamada, en etkili alternatifini belirlerken karar vericinin yaşayacağı tereddütler karar vermeyi etkileyebilir. Bu tereddütler karşısında karar vericinin neler yapacağı aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Sarıkaya, 2013):

- Karar verici için iki alternatifin eşit bir şekilde iyi olması sebebiyle kararsız kalması durumunda iki alternatiften birini üzerinde fazla durmadan tercih edebilir.
- Problemin sonucu için birden fazla seçeneğin kabul edilebilir olması durumunda, karar verici, bilgi edinme aşamasına geri dönüp, seçim işlemini kolaylaştırmak adına daha fazla bilgi toplayabilir.
- Belirlenen alternatifler probleme çözüm olmayacaksa, karar verici tarafından grupta yönetimine başvurularak probleme çözüm olabilecek alternatifleri tanımlama aşamasını seçebilir veya geri dönebilir.
- Ortaya konulan alternatiflerin hepsi problemi sonuçlandırabilecek nitelikte değilse, karar verici geriye dönerek alternatifleri baştan değerlendirebilir.

Koçel (2020)' e göre alternatif seçenekleri değerlendirmede ele alınan bazı kriterler aşağıdaki gibidir:

- Maliyet
- Başarı olasılığının derecesi
- Teknik olarak uygulanabilirlik
- Muhtemel sonuçları
- Kısa ve uzun vade dengelerine ilişkisi
- İşletme kültürüne ve yönetim tarzına uygunluğu
- Öngördüğü kaynak miktarı
- Sosyal açıdan arzu edilirliliği
- Kişi ve grupların beklentilerine uygunluğu

Bu kriterler, belirlenmiş olan faktörlere göre değerlendirildikten sonra aşamalar oluşturulur. Oluşturulan aşamaların amacı, alternatifler arasından başarı yüzdesi ve

uygulanma değeri en yüksek olabilecek seçeneklerin ortaya çıkarılarak, karar vericiye seçenekler arasından en uygun olanını seçmesini sağlamaktır (Koçel, 2020).

3.1.5. Kararın Uygulanması

Bu aşama, karar vericinin almış olduğu kararları uygulamaya geçirdiği evredir. Burada kararın sürekliliğinden bahsedilebilmesi için alınan kararın eyleme geçirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Kararın uygulanma aşamasına geçilmeden önce tekrardan elde edilen kararın, kararları uygulayacak kişilerin ve kaynakların gözden geçirilmesi önemlidir. Çünkü alınan karar, karar verici tarafından uygulanmaya başlandığında, geri dönülmesi mümkün olmayan bir yola girebilir. (Sarıkaya, 2013).

Özkara (2023)' ya göre kararın uygulanmaya başlanılabilmesi için aşağıda yer alan dört adımın ele alınması gerekmektedir. Bunlar;

- Kararı kimler uygulayacak?
- Kararı kimler bilmelidir?
- Uygulanabilmesi için karar verici ne zaman harekete geçmelidir?
- Uygulanma aşamasında oluşabilecek olumsuz sonuçlar için nasıl önlem alınmalıdır?

Karar verme sırasında, karar verici tarafından yukarıda sayılmış olan adımlar göz önünde bulundurulmaz veya en uygun adım tercih edilmediği takdirde, karar verme aşamasında tekrarlama, eksiklikler ve hatalar da ortaya çıkacaktır. Bu sebeple alınan kararların uygulanmasında karar vericinin tutumları, davranışları ve alışkanlıklarının etkili olması sebebiyle, kararların karar vericinin kapasitesine uygun olması gerekmektedir (Özkara, 2023).

3.1.6. Karar Sonucunun Değerlendirilmesi

Kararın uygulanmasından sonra, sonucun değerlendirilme amacı, alınan karar ile sonucun karşılaştırılmasını yaparak verilen kararın tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Çünkü karar vericinin, amaç ve hedeflerine yaklaşıp yaklaşmadığı tespit edilmektedir. Bu nedenle, kararın değerlendirilmesiyle birlikte sürecin başarılı, sağlam, tarafsız ve etkin olması hedeflenmektedir.

Karar verme sürecinin zor bir süreç olması sebebiyle, alınacak her kararın gelecek hakkında tahmin içermesi ve içerisinde riskler ve belirsizlikleri doğaldır. Bu sebeple, oluşabilecek riskler ve belirsizlikler, istenilen sonucun elde edilmesi aşamasında olumsuzluklara yol açabilmektedir. Fakat bu olumsuzlukların tespit edilmesiyle gerekli önlemlerin alınması, kararın etkinliğini artıracak gibi karar verme sürecinde karar vericiye tecrübe ve bilgi birikimi kazandıracaktır (Sarıkaya, 2013).

Kararın değerlendirme sonucu ne kadar geçerli, yeterli ve güvenilir olursa kararın uygulanma süreci de bir o kadar başarılı olmaktadır (Koçoğlu, 2010).

3.2. Karar Verme Sürecinde Kullanılan Teknikler

Karar verme aşamasında yararlanılan çeşitli teknikler, bireysel ve grup halinde verilmiş olan kararların niteliklerini artırabilmektedir. Akyazı (2003)' ya göre karar verme sürecinde kullanılan başlıca teknikler aşağıdaki gibidir:

- Delphi Tekniği
- Beyin Fırtınası Tekniği
- Nominal Grup Tekniği
- Çok Kriterli Karar Verme Tekniği

3.2.1. Delphi Tekniği

Rand Firması tarafından ABD' de 1950'li yıllarında geliştirilen Delphi yöntemi; tahmin etme, karar verme süreci, eğitim, pazarlama, bilgi sistemleri, sağlık ve pazarlama alanlarında yaygın olarak kullanılmıştır (Rowe ve Wright, 1999). Delphi yöntemi, uzmanların fikirleri arasından ortak bir sonuç çıkarmayı hedeflemektedir. Bu yöntem ile uzmanlardan sorunlarla ilgili bilgi ve görüşlerinin belirtilmesi beklenmektedir. Sonrasında bu görüşler bir araya getirilir ve ortaya çıkan sonucun ortalaması alınmaktadır. Genellikle gelecekte olması beklenen ekonomik olaylarla ilgili durumlarda bu yöntemden yararlanıldığı için uzun süren ve maliyetli bir teknik olması nedeniyle, günlük alınan kararlarla uygulanamamaktadır (Özcan, 1999).

Delphi tekniğini kullanan uzmanları üç tür risk karşılamaktadır. Bu riskler; (1) azınlıkların düşüncelerinin net olarak açığa kavuşamama riski, (2) grup üyeleri arasında birebir iletişimin olmaması nedeniyle çözüm süreçlerine fazla sıcak bakılmaması, (3) açıklama

ve tartışma ortamlarının tam olmaması sebebiyle grup üyelerinin nihai sonucu ve problemleri algılamada güçlük çekebilme riskidir (Akyazı, 2003).

3.2.2. Beyin Fırtınası Tekniği

Problemleri çözmek için 1975 yılında Osborn tarafından ortaya atılan beyin fırtınası tekniği, kalıpların dışında düşünmeye ve yaratıcılığa teşvik etmektedir. Beyin fırtınası tekniğinin iki kuralı; sadece fikir üretmek ve fikirlerin gelişimine zemin hazırlamaktır (Akyazı, 2003).

Özcan (1999)'a göre ortaya atılan fikirler; övülmeli, eleştirilmemeli, fikir sahibine ortaya atılan fikir için soru sorulmamalı ve tartışılmamalıdır.

Beyin fırtınası tekniğinin uygulanabilmesi için grup üyelerinin konu ile ilgili bilgisinin olması gerekmektedir. Grup üyelerinin konuya ilişkin bilgilerinin farklı olması halinde, ortaya konulan tüm bilgiler bir araya getirilerek birleştirilir ve probleme ilişkin ortaya konulan bilgi birikimleri ile çözüme kavuşturulabilir (Eliashberg ve Winkler, 1981). Bu teknik ile ortaya çıkarılan fikirlerden yararlanılarak yeni fikirler yaratılmaya çalışılır. Fikirler grup toplantısı yapılarak alınmaktadır. Bu sebeple kimse tek başına fikir üretmemektedir. Grup dört ila yedi kişi arasında değişmekte, toplantılar genellikle 30 ila 45 dakika arasında yapılmakta, konuşmalar kaydedilmektedir. Çünkü ilk başta ortaya atılan fikirler, sonradan bir başka konu için ilham kaynağı olabilmektedir (Özcan, 1999).

3.2.3. Nominal Grup Tekniği

1975 yılında Gustafon, Delbecq ve Vande Ven aracılığıyla ortaya çıkan nominal grup karar tekniği, grup ve birey halinde fikirler üretme süreçlerini birleştiren tekniktir. Bu teknikte gruplar tartışarak karar verirken, bireyler ise yazılı fikirleriyle katkıda bulunmaktadır. Burada bilgi değişimlerine imkân verilmemekte, örgütün politikasının analiz ve teşhis aşamalarının belirlenebilmesi için kullanılan en uygun seçenektir (Akyazı, 2003).

Nominal grup tekniğinde, sorun ortaya yatırılır, grup üyeleri bir araya gelerek akıllarına gelebilecek tüm seçenekleri bildirirler. Ortaya çıkan seçenekler tahtaya yazılır, tartışılır ve oylanır. Maksimum oyu alan görüş ise grubun ortak kararı olarak kabul edilmektedir (Tekin, 2009).

3.2.4. Çoklu Kriterli Karar Verme Tekniği

Çok kriterli karar verme tekniği, karar verme biliminin en alt biriminde yer almakta olup, karar verme sürecinde çeşitli kriterlere göre modeller hazırlama ve sürecin analiz edilme prensibine dayanmaktadır. Bu karar verme tekniği çok ayrıntılı olmakla beraber matematik ağırlıklı olan bir karar verme tekniğidir. Aynı zamanda günlük hayatta kişisel kararların verilmesinde, büyük ölçekli yatırım kararlarında ve kariyer planlamasında da kullanılmaktadır (Emhan, 2007).

Alınan çoğu kararlarda birçok niteliksel veya niceliksel amaçlar ve özellikler ortaya çıkabilmektedir. Bu kararların birbiriyle çelişmesi halinde, karar verme durumu çok kriterli karar verme tekniği olarak nitelendirilmektedir. Çok kriterli karar verme tekniğinde, çelişkili kriterlerin fazla olması sebebiyle alternatifler arasından karar vermek, karar verici için güç teşkil etmektedir. Bu sebeple, kriterler arasındaki çelişkileri giderecek yöntemlerin ele alınması gerekmektedir (Saat, 2000).

Keeney (1982)' ye göre çok kriterli karar verme tekniğinin dört adımdan meydana geldiğini ifade etmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Karar probleminin oluşturulması
- Elde edilen alternatiflerin olası etkinlerinin tespit edilmesi
- Karar vericinin alternatifleri belirlemesi
- Alternatiflerin birbirleriyle kıyaslanarak incelenmesi

3.3. Karar Verme Süreci Etkileyen Faktörler

Karar verme, geçmişteki davranışlar ve gelecekteki olması beklenen sonuçların değerlendirilmesi ile gerçekleşen süreçtir. Bu sebeple karar verme süreci, çeşitli aşamalardan oluşan, alternatifler arasından bilinçli ve rasyonel seçim yapma süreci olarak kabul edilse de aynı zamanda birtakım faktörler tarafından da etkilenmektedir.

Can (1992); karar verme sürecini etkileyen faktörleri kararın çerçevesi, kararın iletilmesi, zaman etmeni, kararlara katılma, psikolojik sorunlar ve iyi karar verebilme kaygısı olarak belirtmektedir.

Heller (1971)' e göre, karar verme aşamasında davranış şeklini analiz ederek, davranış şeklinin diğer faktörler olan ekolojik seviyelerden etkilendiğini söylemiştir. Ekolojik

seviyeler içerisinde; organizasyon yapısı, iş çevresi, kişisel sistem ve kültürel-politik-sosyal ekoloji olarak belirtmektedir.

Onaran (1975), karar verme aşamasında davranışları etkileyen etmenleri; örgütün yapısı, örgütün çevresi, bireyler ve gruplar olmak üzere üç ana grupta toplamıştır. Örgütün iş bölümü, haberleşme ağı ve hiyerarşisi açısından; örgütün çevresi, fiziki ve iktisadi toplumsal ve sayısal açısından; bireyler ve grupları, kavrama, algılama ve güdüleme açısından incelemiştir.

Sağır (2006)' a göre ise, karar verme sürecinde davranışları etkileyen etmenleri objektif ve öznel subjektif etmenler olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Subjektif etmenler bilimsel yetki, sezgi ve tecrübeyi içerirken; objektif etmenler ise, karar verme sürecinde karar vericinin kişiliğinin haricinde kalan etmenleri içermektedir. Karar vericinin yer aldığı ortam, kullanmış olduğu karar verme teknikği, bilgi seviyesi ve yaşadığı çevre bu etmenler arasında gösterilebilir.

Bu bölümde karar verme süreci davranışını etkileyen etmenler;

- Kararın önemi,
- Zaman faktörü,
- Kararın sonucu,
- Kararın çerçevesi,
- Kararın iletilmesi,
- Seçenekler,
- Kısıtlar,
- İyi karar verebilme kaygısı,
- Örgütsel koşullar,
- Karar verecek olanlar olmak üzere on bölümde incelenecektir.

3.3.1. Kararın Önemi

Karar vericiler tarafından alınan kararlar, daima aynı derece değeri taşımamaktadır. Alınan kararların uygulanması için bir miktar kaynak gerektirebilir veya uzun vade de etki yaratabilir. Bu tür kararlar, karar vericinin kariyeri üzerinde büyük etki bırakabilmektedir (Certo, 2003).

Tercih ve seçim sonucunda şekillenen ve bir sonuç ortaya çıkaran karar, çalışmanın ve düşünsel çabanın ürünüdür. Verilen kararda düşünsel ürünün önemi büyüktür. Çünkü verilen kararın başarı oranı, verilen kararın doğruluğuna bağlıdır. Karar vermenin anlam kazanabilmesi için konunun bir süreç olarak ele alınmasına bağlıdır (Koçoğlu, 2010).

Can (1992), verilen kararların önem derecelerini temel ve tekdüze kararlar olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Temel kararlar, karşılaşılmış benzersiz sorunlar karşısında alınan kararlar olup, bu tür kararlar sezgi, yaratıcılık ve yargı gibi becerilerin etkin bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Tekdüze kararlar ise, karar vericinin önceden belirlemiş olduğu kurallar, prosedürler ve politikalar karşısında almış oldukları kararları içermektedir.

Varoğlu (2000) ise kararların önem derecelerini, karar verme zamanı ve bilgi miktarı arasındaki yapılacak olan tercihe bağlı olarak kriz, fırsat ve sorun kararları olmak üzere üç ayrı kategoriye ayırmıştır. Karar verici tarafından karar verme koşulları net bir belirliliğe ulaştığı zaman ve denetleme imkânı olmadığında kriz kararları ortaya çıkmaktadır. Burada, karar verici ortaya çıkan sorunlara karşı krizleri çözmeye yönelik karar verme davranışı içerisine girmektedir. Fırsat kararları, karar vericinin karar vermede kullanabileceği bilgi düzeyinin belirsizliği olduğu zamanlarda meydana gelmektedir. Bu şartlar incelenebilirse, karar vericinin koşulları yöneterek ön alma (proaktif) şansı bulunmaktadır. Sorun kararları ise, kararı rasyonelleştirecek bilgi akışı olduğu zamanlarda oluşmaktadır. Zaman yitirildiğinde, bilgi akışının devamlılığına karşın karar vericinin koşulları düzenleme durumu kısıtlanmaktadır. Karar durumu, bu sebeple karar verici tarafından fırsat olmaktan çıkıp soruna dönmeye başlamaktadır. Fakat karar verici tarafından denetlenebilirliği belirli ölçülerde söz konusu olmaktadır.

Karar vericinin karar verme kapasitesi yükseldikçe, karar verme sürecinin önemi de yükselmektedir. Kararın önem derecesinin yükselmesi, karar verme durumunu karmaşık hale getirmekte ve kararların daha zor alınabilmesine sebebiyet vermektedir (Sağır, 2006). Bu sebeple bütün kararlar için aynı süreç geçerli olsa da, verilen kararların önemine kullanılmış olan teknikler zamanla farklılık göstermektedir. Karar vericiler için önem arz eden kararlara daha fazla süre harcanmakta, kararın önem seviyesi arttıkça kararın uygulanması ise bir o kadar dikkat gerektirecektir (Koçoğlu, 2010).

3.3.2. Zaman Faktörü

Doğru ve etkili bir kararın alınabilmesi için karar verici tarafından yeterli zamanın sağlanması gerekmektedir. Konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan karar verici, kararlarını alırken aceleye getirmemelidir. Alınacak olan karar, önemli bir sorunla ilişkili değilse, karar verme kısa bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilebilir. Fakat alınacak karar, büyük bir önem ve etkiye sahip olacaksa, en etkili çözüm yolunu bulabilmek için yeterli zamanın ayrılması önemlidir (Koçoğlu, 2010).

Karar vericinin, karar verme sürecine harcayacağı süre ve kararın öğrenilme anında kararı etkilemektedir. Karar vericinin zamanlama durumunun acele olup olmadığına dair farkındalığı ile örgüt içerisindeki ve dışarısındaki başka olayların karara uygulanabilirliği de göz önünde bulundurulmalıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Zaman faktörü, karar verme sürecini iki yönde etkilemektedir. Birincisi, alınmış olan kararların zamanında ilgili kişilere iletilmesidir. Aksi takdirde, karar verici tarafından kararın uygulanmasında aksaklıklar ve gecikmeler yaşanabilmektedir. İkincisi ise, karar vericinin karar alabilmesi için ayıracağı zamanın önemli olması, bu zamanda alternatiflerin analiz edilmesinde ve belirlenmesinde yeterli olmalıdır (Can, 1992).

3.3.3. Kararın Sonucu

Karar verme sürecini etkileyen etmenlerden bir diğeri ise, verilen kararın sonuçları ve bu sonuçların yaratacağı olaylardır.

Alınan kararların her birinin sonucu bulunmakta; bu sonuçlar ise karar verici tarafından genelde tam olarak öngörülememektedir. Fakat karar vericiler, verilen kararlar karşısında istenmeyen sonuçlarla karşı karşıya gelmemek için gereken güven düzeyine sahip olmak istemektedirler. Bu sebeple, karar verme süreçlerinde matematiksel yöntemlerin belirli alanlarından faydalanılmakta ve bu süreçte olumsuz etkilerle karşılaşma olasılığı azaltılmakta, diğer bir deyimle güven düzeyinin artırılması çalışılmaktadır (Heller, 1998).

Alınan kararların iyi ve doğru sonuçlar sağlayıp sağlamadığını anlamak için karar verici, çevreden geri dönüş bekleyecektir. Kısacası, karar vericilerle çevre arasında bir etkileşim bulunmaktadır. Karar verici, kişiler arası iletişimlerden ve kişiliklerine bağlı olarak çevrede kendileri ile ilgili gözlemledikleri unsurları ayıracaktırlar. Bu sayede kararların

neticeleri karar vericiye geri dönüş olarak yansıyacak ve davranışları üzerinde etkili olabilecektir. Karar verme sürecinde karar verici, elde ettiği bütün alternatifleri analiz ederek karar vermektedir. Çünkü kararın sonucunun analiz edilmesinde önem arz etmektedir (Onaran, 1975).

Karar vericinin alacağı kararın sonuçları, sadece karar vericinin bağlı bulunduğu kurumu değil, beraberin kurum içerisinde çalışan kişileri ve kurumun faaliyet gösterdiği sektörü de belirli ölçüde etkileyebilmektedir (Bağırkan, 1938).

Karar verme sürecinde karar verici, alternatifleri gözden geçirilmeli ve tercih süreci sırasında her bir alternatifin analizlerini ortaya koymalı ve belirgin bir şekilde açıklamalıdır. Karar vericinin netliği ve açıklığı, seçimlerin etkinliğini bir o kadar da etkilemektedir (Hammond, Keeney ve Raiffa, 1999).

3.3.4. Kararın Çerçevesi

Etkili bir kararın alınmasını sağlayabilecek ortamın oluşturulması karar vericinin başlıca sorumluluklarından birisidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Kararın çerçevesi; (1) amaç, (2) fiziksel ve toplumsal çevre olmak üzere iki ögenin göz önünde bulundurulmasını amaçlamaktadır. Bu sebeple karar verici, amaçlar ile çevresel değişiklik arasındaki uyumu dengede tutabilmelidir. Fiziksel ve toplumsal çevre anlaşılması zor, zıtlıklar ve uzlaşmazlıklar içerisindedir. Önceden tahmin edilmesi zor olan değişikliklere karşı uyum sağlayabilmek için karar verici, hem iç hem de dış çevredeki güçleri ve olayları dikkatli incelemelidir. İç çevreyi fiziksel öğelerin yanı sıra biçimsel olan ve biçimsel olmayan iletişim ve yetki ağları, örgütsel yapı, yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşim ve karar verme davranışları ve önceden tahmin edilemeyecek durumlar oluştururken; dış çevreyi ise, toplumun, ulusun, devletin ve dünyanın ekonomik, siyasal ve toplumsal olayları oluşturmaktadır. Bu olayların rekabet içerisinde yer alan örgütlerin birbirlerine olan tesiri, finansman ve banka kuruluşları, ekonomik dalgalanmalar, teknoloji ve bilim gibi durumları ortaya çıkarmaktadır (Can, 1992).

Kısacası kararların beklenen sonuçları sağlayıp sağlamadığını kontrol etmek için karar verici, çevreden geri ileti bekleyecektir. Bu sebeple karar vericiler ve çevre arasında bir etkileşim söz olacaktır.

3.3.5. Kararın İletilmesi

Karar vericinin almış olduğu kararların ilgililere iletilme biçimi ve zamanı önemlidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008). Verilen kararın ilgililere zamanında iletilmesi büyük önem arz etmektedir. Karardan etkilenecek olanlar, kararın ne zaman verileceğini dair tahminde bulunabilirler. Bu sebeple kararlar, hızlı bir şekilde iletilmelidir. Alınan bazı kararlar kişisel sonuçlar, örgütsel veya siyasal sonuçlara sebebiyet verebilir; aynı zamanda alınan bu tür kararlar için de kararın bildirilme yöntemine ve kullanılacak olan dil özenine önem verilmelidir (Can, 1992).

3.3.6. Seçenekler

Seçenekler, belirlenen hedefe ulaşmak ya da sorunu çözebilmek için fiziksel kaynakların ve insan gücünün nasıl kullanılabileceğini ortaya koymaktadır (Koçel, 2020).

Seçenekler, amaçlara ve hedeflere ulaşmak için alternatifler sunan karar verme sürecinin temel unsuru arasında yer almaktadır. Karar vericinin kaliteli alternatifler ortaya koyabilmesi için elde edebileceklerinin ötesinde hedefler belirlemelidir. Yüksek hedefler belirlemek, var olan mevcut seçeneklerin yerine yaratıcı seçeneklere ulaşılmasında yarar sağlamaktadırlar (Hammond, Keeney, Raiffa, 1999).

Karar vericinin doğru seçeneği tespitinden sonra bir diğer görevi ise, çözüm yolları üretmek ve muhtemel faaliyetleri belirleyerek bu seçenekler arasından seçim yapmaktır. Bunun sonucunda hedefe uygun olan en doğru kararın seçilmesi ve sağlıklı bir fikre sahip olmasıdır (Adair, 2003).

3.3.7. Kısıtlar

Karar verici, genellikle kararlarını sınırlı; mali, bilgi, teknik, ve insan kaynağıyla almaktadırlar. Bu baskılar ve sınırlamalar karar vericiye, karar verme sürecinde mücadele ve zorluklar yaratmaktadır (Naktiyok ve İşcan, 2004). Karar verme sürecini etkileyen kısıtlamalar ise yönetici potansiyeli, süre, kaynak ve bilgi olarak sıralanmaktadır. Karar vericinin sınırlı ussallığı ise, karar verme sürecindeki bir diğer kısıtlardan birisidir. Karar

verici en doğru kararı vermekten çok memnun edici karara yönelmektedir. Karar vericinin kişisel çıkarları, inançları ve değer yargıları gibi faktörler karar vericinin bu davranışının sebeplerinden birisi olup; ikincisi ise kararların birbirine olan bağımlılığı ilkesidir (Sağır, 2006).

3.3.8. İyi Karar Verebilme Kaygısı

Kararı verici, genellikle doğru ve isabetli ölçüde karar vermek için uğraşmaktadırlar. Bu durum karar verici üzerinde, iyi karar verememe kaygısı ve baskısı yaratmaktadır. Bu tip kaygı ve baskılar, karar verici tarafından verilecek olan kararın niteliğini etkilemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Karar verici üzerinde görülen kaygı ve baskının azaltılmasında iki özellik yardımcı olmaktadır. Bunlardan ilki, karar vericinin herkes için küçük de olsa hatalar yapabileceklerine olan iyimser inancıdır. İkincisi ise karar vericinin, karar verme konusunda kendi davranışlarını yeteri kadar analiz edememesidir. Karar vericinin, bir diğer iyi bir karar verebilme kaygısında etkili olan sorun sınırlı ussallığıdır. Burada geçerli olan ilke ise karar vericinin kararlarının birbirlerine olan bağımlılığı ilkesidir. Bu ilkeye göre karar verici, kararı verirken geçmişte aynı konular üzerinde verilen kararların altında hareket etmek zorundadır. Bu nedenle geçmişte verilen kararların, yeni alınacak olan kararlar üzerinde sınırlayıcı bir etkisi bulunmaktadır (Can, 1992).

3.3.9. Örgütsel Faktörler

Karar verici için örgütün politikası, yapısı, stratejileri, uygulayabilecekleri yöntemler, çalışma koşulları ve kuralları karar verme sürecini şekillendiren örgütsel unsurlar arasında yer almaktadır. Karar verici, çalışma koşullarını ve imkanlarını göz önünde bulundurarak karar vermek zorundadırlar. Fakat bazı durumlarda, karar verici her şeyi planlayıp düşünse de, karar verme aşamasına geldiğinde örgütün kuralları, politikaları ve yöntemleri karar vermeyi etkileyebilmektedir (Sarıkaya, 2013). Bu sebeple, örgütün yöntemleri ve politikaları karar verici için yol gösterici şeklinde oluşturulmalıdır. Aynı zamanda karar verme süreci, örgütün amaçları ve değerleriyle de ilişkili olmalıdır. Çünkü örgütlerin kendi içerisinde amaçları, değerleri ve kendine özgü kültürü bulunmaktadır. Örgütün kendi kültürünü dikkate almadan vereceği kararlar, örgüt içerisinde etkili olmamasına ve huzursuzluk yaratmasına sebebiyet verecektir (Tekin ve Ehtiyar, 2010).

Örgütün yapısı ve iletişim sisteminde yaşanacak aksaklıklar, karar verme sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütün merkeziyetçi yapıda olması, kararlara katılım olanağı sağlamayacağı için çalışanlara sorumluluk ve karar verme duygusu sunmayacaktır. Bu nedenle, alınması gereken her karar için üst yönetime başvurulacak; karar verme sürecinde karşılaşılan olaylar karşısında farklı bakış açısıyla değerlendirme şansları olmayacaktır (Karakaya, 1998). Aynı zamanda karar verme süreci içerisinde örgütün yapısı ve gücü tek merkezde yoğunlaştıkça; uzlaşma gereksinimi, karar verici sayısında azalma ve bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulmayacağından dolayı kararların hızlı alınmasını sağlayabilecektir (Wally ve Baum, 1994).

3.3.10. Kararı Verecek Olanlar

Karar verme sürecinde hep var olan ve değişmeyen tek etmen, karar vercidir. Karar verme, bireyle ilişkili olan süreç olması nedeniyle; süreci tetikleyen ve sonlandıran kişi bireyin kendisidir.

Karar verme sürecini; bireyin kavrama, anlama ve harekete geçirme gibi psikolojik özellikleriyle, bireyler arası etkileşimler ve ilişkilerden doğan özellikler etkilemektedirler. Bu nedenle, elde edilen bilginin toplama ve değerlendirme sistemlerinin gelişmesi, süreç içerisinde tespit edilemeyen sorun karşısında bir anlam belirtmeyecektir. Gelişen karar destek sistemlerini kullanacak ve onlara ihtiyaç duyacak kişi, karar vericinin kendisidir (Sağır, 2006).

3.3.10.1. Karar Vericinin Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireyin ruhsal, fizyolojik ve zihinsel özellikleriyle ilgili bir bütün iken; başka insanların görüşlerine göre kişilik ise, bireyin topluluk içerisinde belirgin rol ve özelliklere sahip olması anlamasına gelmektedir (Koçoğlu, 2010).

Karar verici, karar verme sürecinde önemli bir etkidir. Karar vericiyi diğer kişilerden farklı kılan özelliği ise kişiliğidir. Bu nedenle, karar verme sürecinde kişi etmenini oluşturan alt başlıklar içerisinde eğitimi, bilgisi ve aile yapısı yer almaktadır. Fakat bu alt yapılar benzer durumda da olsa, karar vericiler için kendi içlerinde farklılaşmasını sağlamaktadır. Bu farkı yaratan ise karar vercinin kendi kişilik özelliğinden kaynaklanmaktadır (Sağır, 2006).

Koçoğlu (2010), kişiliği oluşturan unsurları mizaç, yetenek ve karakter olarak tanımlarken; bu unsurların kişiliği ortaya koyduğunu ifade etmiştir.

- **Mizaç**, kişiye özgü, sınırlı ve belirli duygusal davranışlarının nicelik ve nitelik açısından değişimi olarak nitelendirilmektedir (Sağır, 2006). Kişinin hareket ve duygu yönünü kapsayan olgusu olmakla beraber; kişiliğin duygusal eğilimleriyle bağlantılı olan fizyolojik niteliklerine dayalı psikolojik tutumları olarak ifade edilmektedir (Koçoğlu, 2010). Bu sebeple mizaç, kişinin iç yapısıyla direkt doğrudan ilişkilidir denilebilmektedir.
- **Yetenek**, kişiliğin oluşumunda en önemli olgu olması nedeniyle, zihinsel ve bedensel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Zihinsel yetenekler, kişinin sabit işleri inceleme, kavrayabilme ve sonuca ulaşabilme gibi yetenekleri olarak nitelendirilirken; bedensel yetenekleri ise, kişinin bazı olgu ve duygu organları arasındaki bedensel özelliklerini gerçekleştirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Koçoğlu, 2010).
- **Karakter**, kişiliğin ahlaki ve sosyal yönünü ifade etmekle beraber; kişinin düşünsel gücünü şekillendiren ve oluşturan niteliklerinin bütünüdür. Kişinin yaşadığı ortam ve çevresiyle doğrudan ilişkili olması sebebiyle karakter, ödüllendirme ve ceza yöntemiyle tutarlı düşünme ve duygusal benimsemeyle gelişip olgunlaşmaktadır (Sağır, 2006).

3.3.10.2. Karar Vericinin Değerleri

Karar verme sürecinde etkili olan bir diğer etmen ise değerlerdir. Değerler, kişinin bir duruma verdiği önemin değerini yansıtmaktadır. Çünkü değerler, kişinin inançları, yaşadığı kültür ve tutumları karşısında şekillenmekte; kişilerin çevresindeki olaylar ile nesnelerin taşıdığı anlamla da bağlantılıdır (Yıldız, 2023).

Değer, genellikle toplum içerisinde yaşayan kişilerin nasıl düşündüğü ve davrandığıyla ilgilienmektedir. Bunun beraberinde, değerler kişilerin, toplumların ve grupların birbirlerinden ayrılmasını sağlayan fikir ve hislerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu sebeple, değerlerin oluşumunda kişinin vicdanı, dini, inançları, kültürü ve tutumları gibi unsurlarda etki etmektedir (Koçoğlu, 2010).

Değerler, kişinin karar verme sürecinde etik, sosyal ve ahlaki unsurların göz önünde bulundurulmasını sağlamakla beraber, kişinin davranışlarını, motivasyonunu ve tutumunu belirleyen ve yönlendiren önemli bir unsur olarak da görülmektedir. Karar verme sürecinde, değerlerin anlaşılması ve bilinmesi, kişinin uyumlu ve doğru kararlar vermesinde yardımcı olmaktadır (Sağır, 2006).

3.3.10.3. Karar Vericinin Riske Karşı Tutumu

Bütün kararlar, belirli bir derecede risk içermektedirler. Karar vericinin riskleri nasıl algıladığı ve kararı verirken bu riskleri ne seviyede değerlendirdiği, karar verme davranışlarını etkileyebilmektedir (Koçoğlu, 2010).

Karar vericinin risk alma yönelimlerine göre hedefi belirleme, seçenekleri değerlendirme ve tercihleri değişmektedir. Riske girmeye çekinen karar verici, belirsizliğin olmadığı, risk taşımayan ve net sonuç olanağının fazla olduğu seçenekleri seçmeye yönelirler. Çünkü risk alma yönelimini gösteren karar vericinin, risk almaktan çekinen karar vericiye kıyasla daha tesirli karar aldıklarını belirtmek zordur (Koçoğlu, 2010).

Karar verme sürecinde kişi, alınacak olan kararın içerisinde bulunan riskin önemini en doğru şekilde anlamlandırmaya çalışmaktadır. Çünkü risk, atılacak her adımda ve verilecek olan kararın sonrasında getireceği olumsuz sonuçlarının değerlendirilmesi açısından dikkat gerektiren bir konudur. Bu sebeple karar verici, riski mümkün olduğunca geniş çerçevede değerlendirmeli, riskin hangi noktalarda yoğunlaştığını tespit ederek, riskten en uzak şekilde karar vermeye çalışmalıdır (Yıldız, 2023).

3.3.10.4. Karar Vericilerin Algılaması

Karar vericinin algılaması karara olan yaklaşımı etkilerken; algılama ise birçok taraflara sahip olan bilişsel süreç olarak ifade edilmektedir. Bir uyarının ise bir davranışı açığa vurabilmesi için önce algılanması gerekmektedir (Koçel, 2020).

Koçel (2020)' e göre algılamayı etkileyen unsurlar içsel ve dışsal faktörler olarak ayrılmıştır.

İçsel faktörler olarak belirttiği faktörler aşağıdaki gibidir:

- Amaçlar
- İhtiyaçlar ve motivasyon
- Algılayan kişinin kişiliği (içeriye/dışarıya dönük, diğer kişilik özellikleri)

Dışsal faktörler olarak belirttiği faktörler ise aşağıdaki gibidir:

- Uyarıcının yoğunluğu
- Benzerlik ve yenilik
- Genel görüş ve statü
- Uyarıcıların hareketliliği
- Uyarıcılar arasındaki farklılıklar
- Bulunulan ortama göre uyarıcının/cismin farklı olması (kontrast etkisi)
- Tekrarlama

3.3.10.5. Grup Olarak Kararlara Katılma/Karar Verme

Karar vermenin sürecinin bir diğer önemli özelliği, grup ya da bireysel olarak gerçekleştirebilmesidir. Örgüt içinde birden fazla kişinin bir araya gelerek karar verdiği kararlara, grup kararları denilmektedir (Sağır, 2006).

Günümüzde, karar verme sürecinde kişiler, alınacak olan kararları tek başına almaktan ziyade, daha çok grup halinde alınmasına yönelik bir eğilim göstermektedirler. Bunun yanı sıra örgüt içinde çalışanlarında grup kararlarına katılımı sağlanmaya çalışılmaktadır. Bunun sebebi, çalışanların işlerini ve örgütü benimsemelerinin sağlanması olup, ayrıca çalışanlara motivasyon ve moral artırıcı bir etki de yaratılmaya çalışılmasıdır (Koçoğlu, 2010).

Grup olarak kararlara katılmanın ya da karar vermenin, kararın etkinliğine ve karar verme sürecine sağlığı avantajlar ve dezavantajlar bulunmaktadır. Bu avantajlar ve dezavantajlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

Can (1992), grupların sağlamış olduğu avantajları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Grup içerisinde yer alan uzmanlar, soruna farklı bakış açısı sunabilirler.
- Genç yöneticilerin eğitilmesinin olanakları sağlanır.
- Grup tartışmalarıyla özgün fikirler ortaya çıkar.
- Farklı bölümlerin eylemleri, bir araya gelerek uyumlu hale getirilebilir.
- Karar verme sürecinde kararı uygulayacak kişiler, katılma duygusu ile yönlendirilmiş olurlar.

Certo (2003) ise, grupların sağlamış olduğu avantajları ise aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Toplam bilgi daha fazladır.
- Kararlara karşı direnç zayıflamaktadır.
- Kişisel kararlara göre daha objektiftir.
- Yönetime katılma duygusu motivasyonu artırmaktadır.
- Birden fazla alternatif üretilebilir.
- Kişiler birbirlerinden etkilenerak çağırışım yapar ve yeni fikirler ortaya çıkarır.
- Grup üyeleri kararları hızlı sahiplenir ve benimser.

İmrek (2003), grup kararlarının sağladığı dezavantajları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Karar bütünlüğüne ve birliğine ulaşmak zordur.
- Verilen kararın düzeltilmesi zor, imkânsız olabilmektedir.
- Gruplaşma tehlikesi her zaman vardır.

Rue & Byers (2003) ise, grupların sağladığı dezavantajları aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Birey, grup üzerinde kontrol sağlayabilir.
- Toplumsal baskı, grup üyeleri birey tarafından engellenebilir.
- Kazanma arzusu rekabet ortamının önüne geçebilir.
- Alınan grup kararları masraflı ve zaman alıcı olabilir.
- Hatalı karar verilmesi durumunda sorumlunun belirlenmesi zordur.

3.4. Karar Verme Sürecinde Karşılaşılan Engeller

Karar verme sürecinde, karar vericilerin karşılarına çıkan bazı engeller mevcuttur. Köylü (2004), bu engelleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Mali engeller
- Yönetsel engeller
- Kurumsal engeller
- Kişisel engeller

3.4.1. Mali Engeller

İşletmelerde yer alan üst kademe yöneticilerinin asıl görevi; işletmenin yeni sermaye yatırımlarını, fon akışlarını ve yeni projelerin en doğru şekilde yürütülmesini sağlamaktır. En üst kademede yer alan karar verici, kararlarını verirken işletmenin var olan sermaye birikimini gözden geçirmek zorundadırlar. Çünkü yatırım kararları verilirken, işletmenin sağlayacağı karlılığında dikkate alınması gerekmektedir (Köylü, 2004).

3.4.2. Yönetsel Engeller

Bilimsel karar verme sürecinde, kararların tümünün birey faktörlü esas alınması, bireyin geleceğinin dikkate alınması ve bireyin geçmiş deneyimlerinden yararlanma duygusunu ön plana koymaktadır. Bunun için işletme içerisinde yer alan bazı yöneticilerin teknolojik yeniliklere karşı durması ve klasik yönetim tekniklerinden vazgeçmemesi bu başlık altında ele alınmaktadır. Bu tür engellerin ortaya çıkmasında etken olanlar ise; yöneticilerin teknolojik yeniliklere güvenmemesi, teknolojik yeniliklere karşı bilgisizliğinin ve yeniliklere karşı yabancı olması durumunun ortaya çıkması, iş göreninin bunu kendisine karşı fırsat olarak kullanacağını düşünmesinden kaynaklanmaktadır (Köylü, 2004)

2.4.3. Kurumsal Engeller

Örgüt içerisinde verilen kararların sadece alt kademeye iletilmesi yeterli olmayacaktır. Verilecek olan kararı gerçekleştirecek olan çalışanların, yeterli bilgi ve beceriye sahip olup olmadığının belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların hangi konularda eksikliklerinin olduğu ve hangi konularda eğitim görecekları doğrultusunda, bu durumların tespit edilerek çalışanların buna göre eğilmesini gerektirmektedir (Köylü, 2004).

Örgüt içerisinde çalışanların çoğu, başka sebeplerden dolayı değişime direnme eğilimi göstermektedirler. Bu direnme eyleminin sebebi ise, çalışanların rasyonel inceleme ve araştırma sonucunda ortaya koymuş oldukları direniş şeklidir. Yöneticilerin bu direniş şekillerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Çünkü alt kademede yer alan çalışanlara motivasyon sağlanamazsa, örgütün başarılı olma olasılığı azalır; aynı zamanda işletme içi olumsuz sonuçlar da etkisini gösterebilmektedir (Köylü, 2004).

3.4.4. Kişisel Engeller

Kişisel engeller genellikle, dini, teorik, politik, ekonomik ve sosyal konular üzerinde oluşmaktadırlar. Bu engellerin bazılarının bir arada bulunması mümkünken, bazıları ise öncelikli olarak kabul edilmektedirler. Yani yöneticiler, kişisel fikirlerine ve görüşlerine göre bu etmenlerden birkaçına önem verirken, birkaçını ise ihmal ederek; iş yaşamında belirsizlik, risk ve kazanamama gibi durumlar ile karşı karşıya kalabilmektedir. Aynı zamanda bu faktörler, karar vericinin doğrudan psikolojik durumu ve kültürel düzeyiyle de ilgilidirler (Köylü, 2004),

Karar vermeyi etkileyen etmenlerden biri, karar vericinin konuyla ilgili yeterli deneyim ve tecrübeye sahip olamama durumudur. Bir diğer kişisel engel ise, kararın verilmeden kararın sonucuyla ilgili olumsuz düşüncelere sahip olunulmasıdır. Bu nedenle karar verme sürecinde, alınan kararlar için olumsuz yönde değil, başarılı olacağı konusunda fikir yürütülmelidir (Kesici, 2007).

3.5. Karar Verme Sürecinde Karşılaşılan Sistemik Hatalar

Karar verme sürecinde, karar vericinin karşılaştığı bazı sistemik hatalar bulunmaktadır. Bu sistemik hatalara ilişkin bilgiler aşağıda açıklanacaktır.

3.5.1. Yanlış Çıpa Tuzağı

Çıpa tuzağı karar verme sürecinde, geçmişte elde edilen bilgilerin referans olarak kullanılması ve mevcut kararların da geçmişte elde edilen kararların ışığında şekilmesine neden olmaktadır (Chapman ve Johnson, 1994).

3.5.2. Statüko Tuzağı

Kişiler, davranışsal veya mental bazı örüntüleri tekrarladıkları zaman statüko tuzağı hatasına düşmektedirler (Silver ve Mitchell, 1990). Statüko tuzağı, alternatiflerin daha

kaliteli seçenekler sunmasına istinaden, kişinin var olan durumu korumaya yönelik psikolojik bir olgudur. Nesnel ve rasyonel kararlar aldığımızı düşünmek hoşumuza gitse de, bazen herkesin belirli ön yargılarının bulunabileceği gibi, bu ön yargılar karşısında aldığımız kararlar ve seçimler de etkilenmektedir. Karar vericiler genelde statükoyu koruyan seçenekleri kabul etme eğilimindedirler. Bu sebeple statüko tuzağının psikolojik derinliklerinde, kişinin egosunu koruma arzusu yatmaktadır (Köylü, 2004). Kısacası, birçok şey değişmeye devam ederken, kişinin düşüncesinde bir değişiklik olmuyorsa, statüko hatası ile karşılaşılacaktır (Secchi, 2011).

3.5.3. Aşırı Özgüven

Karar vericinin en önemli niteliklerinden birisi de kendisine güvenmesidir. Fakat, kendi yetenek ve becerilerine aşırı derecede güvenen karar verici, hatalı karar vermeye açıktır. Karar vericinin kendisinden başka kimseyi dinlememesi, güvenmemesi ve bildiğini uygulaması, özgüvensiz izlenimini yaratacaktır. Karar vericinin, verilecek olan kararlar ilgili yeteri derecede tecrübeye ve bilgiye sahip olmaması, araştırma yapmadan ve alternatifleri değerlendirmeden verilecek olan her bir karar için yanlış olabileceğine dair endişe duyması gerekmektedir. Çünkü karar vericinin, kararı almadan önce çevresine danışmaması ya da analiz yapmaması kararın amacına ulaşmasında zorluk çıkaracaktır (Yazıcı, 2018).

3.5.4. İlişkili-İlişkisiz Durum Hatası

Kişiler, ilişkili olan olayların bir arada görülme ihtimalini abartırken, ilişkisiz olan olayların ise bir arada görülme ihtimalini de göz ardı edebilmektedir (Alver, 2003).

3.5.5. Birlikteliğin Yarattığı Önyargı

Bireyin yaşamış olduğu tecrübeler ve sosyal etkiler sebebiyle yaşanan olayların tekrar etme olasılığını artırma eğilimi içerisinde yer almasıdır (Alver, 2003).

3.5.6. İspat Tuzağı

Kişiler doğru olduklarına inandıkları konularda, konunun doğruluğunu ispatlayacak verileri arama eğilimi içerisindeyken, kendilerini yanıltabilecek olan kanıtları göz ardı etmektedirler (Özcan, 1999). Kısacası kişi, var olan eğilimi destekleyen enformasyonu takip ederek, zıt görüşte olanları dikkate almamaya sebep olmaktadır. Kişinin,

bilinçaltında ne yapmak istediğini ve neden yapmak istediğini kesinleştirmeden önce karar verme sürecine girmesi anlamına gelmektedir (Köylü, 2004).

3.5.7. Batık Maliyet Tuzağı

Batık maliyet tuzağı, geçmişte yaşanmış olan hataların sürdürülmesine yol açmaktadır. Geçmişte yapılan ve kurtarılmaları artık mümkün olmayan maliyet ve para yatırımlarını kapsamaktadır (Yazıcı, 2018).

3.5.8. Çerçevlendirme Tuzağı

Karar verme durumunun farklı bir şekilde sunulması ve tanıtılması, karar vericinin alacağı kararın farklı bir şekilde sonuçlanmasına sebebiyet vermesi çerçeveleme tuzağı olarak ifade edilmektedir (Hodgkinson vd., 2002). Karar vermenin ilk süreci problemin çerçevesini ele almaktır. Problemin çerçevesi ele alınırken, çerçevlendirme tuzağı çok sayıda şekilleri içerebilir, çizilmiş olan çerçeve statükoyu ortaya koyabilir ya da çıpa halini alabilmektedir (Köylü, 2004). Bu tür hatalar, karar verme sürecinde genellikle alternatiflerle ilgili bilginin değerlendirilme sırasında, nesnellikten uzak ve sağlıklı bir karar verme sürecini de beraberinde getirebilmektedir (Ayyıldız Ünnü, 2020).

3.5.9. Bağlılık Hatası Tuzağı

Kişiler eylemlerine bağlı kaldıklarında değerlerine de bağlı kaldıklarını düşünmektedirler. Bu durum ise neticesinde bağlılık hatasını getirmektedir. Burada bağlı olunan durum davranışlardır. Karar alınırken ortaya konulan tutum ve davranışların kararla eşdeğer olacak şekilde bağlı hale getirilmesi beklenir ya da kararlar o yönde düzenlenir. Sonuç olarak etkin ve hatalı karar alınmamış olması, alınan kararın bağlılığının devam etmesini sağlayacaktır (Hucynski ve Buchanan, 1996).

3.5.10. Öngörü ve Tahmin Tuzağı

Kişiler çoğu zaman, ağırlık, hacim ve uzaklık konularında iyi olduklarını iddia etmektedirler. Bunun sebebi, değişkenler hakkında hep yargıda bulunmaları ve yargıların isabetlerinin hemen görülüyor olabilmesidir. Bu deneyimler karar vericinin, karar verirken objektiflikten uzaklaşmasına neden de olabilmektedir (Tekin, 2009)

BÖLÜM IV

4. ETİK VE ETİK KARAR VERME SÜRECİ

Çalışmanın bu bölümünde ise etik kavramı, etik kavramının önemi, özellikleri ve amacı ile etiğe ilişkin temel kavramlar açıklanmış olup etik karar verme yaklaşımları, modelleri, ilkeleri, süreci ve bu süreci etkileyen faktörlere detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

4.1. Etik Kavramı

Etik, kökeni geçmişe dayanan ve günümüzde de çok sık kullanılan bir kavram olarak görülmektedir. Aynı zamanda etik, yargıları, eylemleri ve ahlaki davranışları içeren bir kavram olarak bilimin ve felsefenin sistematik bir çalışma alanı olarak da önemli bir yer edinmiştir (Aydın, 2014).

Etik kelimesi, Yunanca “ethicos” kelimesinin kökeni olan “ethos” kelimesine dayanmakla beraber “karakter” anlamına gelmektedir (Neçare, 2017). Ethos’ tan türeyen “ethicos” kelimesi, soyut ve ideal olanı işaret etmekle beraber, değerlerin ve ahlak kurallarının analiz edilmesi sonucu meydana gelen bir kavramdır. Bu anlamda etik kavramı, toplum içerisinde yaygın olan ahlak kurallarından daha felsefi ve daha özeldir (Aydın, 2014).

Günlük hayatta yaygın ve sıkça kullanılan “etik” kelimesi, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “çeşitli meslek grupları arasındaki bireylerin kaçınması ya da uyması gereken davranışların bütünü, töre bilimi ve ahlak bilimi” olarak ifade edilmiştir (<https://sozluk.gov.tr/>).

Bir diğer tanımıyla etik kavramı, bireyin toplumsal ve kişisel yaşantısında var olan davranışlarıyla ilgili problemleri derinlemesine ele alan bir bilim dalıdır. Etik kavramı genel olarak ise, “Erdem nedir?, Adalet nedir?, Nasıl eylem yapmalıyım? ve Doğru eylem nedir?” gibi çeşitli sorulara da açıklama gerektiren yanıtlar aramaktadır (Vural, 2024).

Etik kavramı, iki açıdan değerlendirilerek tanımlanmaktadır. Bunlardan ilki felsefenin bir dalı olarak etik; soruşturma, ahlaki yaşama dair olan tartışma ya da inceleme veya sistematik bir şekilde ahlak üzerine düşünmedir. İkincisi ise disiplin ya da bir bilim dalı olarak etik; örgütler, toplumlar ve bireyler bakımından kötü, iyi ve yarar kavramlarını ele

alan; başka bir ifade ile grup ve bireysel davranışlardan hangisinin doğru ya da hangisinin yanlış olduğunu belirleyen ilkeleri, standartları ve değerleri tanımlayan bir disiplindir (Şahin, 2011).

Felsefî disiplin olan etik değerler, bireylerin huzurunu ve toplumsal düzeni sağlamak amacı ile yaşamları boyunca benimsemiş oldukları birtakım değişikliklere uğrayan değerlerdir. Doğruluk, dürüstlük, adalet, sadakat, sözünde durma, başkalarına saygı göstermek ve yardım etmek gibi sorumluluklarını yerine getirmek, bireyin başlıca temel etik değerleri içerisinde yer almaktadır (İşgüden ve Çabuk, 2006).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde etik kavramı, farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları ise aşağıdaki gibidir.

Roper (2005)' e göre etik, geçerli ve geçersiz haller hakkında düşünce geliştirilmesinde fayda sağlayan çalışmalar olarak nitelendirilmektedir.

Pelit ve Güçer (2006)' e göre etik, doğru, yanlış, iyi ve kötü kavramlarını inceleyen, grup ve bireysel davranış ilişkilerinde var olan doğru ile yanlışın ayrımını yansıtan ahlaki değerler, standartlar ve ilkeler sistemidir.

Lindflet ve Törnroos (2006) etiği, grupları ve kişileri idare ve sevk edebilmek, yönetebilmek ve yönlendirebilmek için kullanılmış olan standartlar, prensipler ve normlar bütünü şeklinde ifade etmiştir.

Bolat ve Seymen (2003)' e göre etik, bireyin, kendi özel yaşamında veya topluluk içerisinde amacına ulaşmak için gerçekleştirmiş olduğu davranış, faaliyet ve tutumları inceleyen; bunların doğru-yanlış ve iyi-kötü şeklinde anlaşılmasını ve tanımlanmasını sağlayan düşünce topluluğudur.

Tarakçıoğlu (2003)' na göre etik, grubun veya bireyin tutumlarına rehberlik eden doğrunun-yanlışın, iyinin-kötünün standartlarını meydana getiren birçok eylem alternatifleri içerisinde seçim yapmak için bireye yardımcı olan davranış standartlarını oluşturmaktadır.

Özdemir (2003) etiği iki farklı anlamda ifade etmiştir. İlk anlamında töre, görenek ve alışkanlık anlamlarını taşımaktadır. İkinci anlamında ise, eylem içerisinde davranan

bireyin değer ölçütlerinin ve eylem kurallarınının üzerinde düşünerek ve kavrayarak talep edilmiş olan iyiyi gerçekleştirmek adına bunları alışkanlığa dönüştüren eylem olarak tanımlanmıştır.

Literatürde geçen farklı tanımlar ile kısacası etik kavramı, kişilerin yaşamlarında doğru kararları verebilmek adına geçmişten gelen standartlar, kurallar ve ahlaki değerlere uygun davranma biçimini oluşturma ve bu yönde geliştirilen ahlaki düşünce sistemleri olarak tanımlanmıştır. (Şahin, 2011).

4.2. Etiğin Amacı, Önemi ve Özellikleri

Etik, başkalarının düşünceleri, beklentileri, duyguları ve kişinin eylemlerini seçmesinde önemli bir etken olması sebebiyle birey ile ayrılmaz bir bütünlük oluşturmıştır (Daştan, 2013). Bireyin ahlaki koşulları anlama konusunda, bireyi hem gelecek hem de geçmiş eylemler üzerinde aydınlatarak, bireyin kendisini eleştirebilme yargısı sunan, kendisini sorgularken izlemiş olduğu değerleri ve normları ahlaki açıdan yoklayabilme becerisine sahip eylemlerin zemininin oluşturulmasıdır (Deniz, İpbüker ve Göksel, 2005).

Etik, bireyler için hangi somut hedeflerin iyi, hangilerinin elde edilmeye değer hedef olduğunu belirlemez; genellikle ölçütleri belirleyerek, bu ölçütlerin hangisinin iyi bir hedef olarak kabul edilebilmesinin bağlayıcı bir nitelikte olacağını göstermektedir. Etik en iyisini değil, iyi olan bir şeyin nasıl sonucuna ulaşıldığını açıklamaktadır. Bu sebeple etik, eylemlere ilişkin ahlaki yargılar içermez, eylemlere ilişkin ahlaki yargının nasıl meydana geldiğini ve oluştuğunu bir bakış açısıyla çözümlemektedir (Pieper, 1999).

Etik kavramı, kişinin değerlerinin kabul edilmesinde, davranış standartlarının belirlenmesinde ve yönetimde yol gösterici olan yasal, ahlaksal ve sosyal konulara dayanan bir ölçüttür (Daştan, 2013).

Etiğin özellikleri aşağıdaki maddeler ile açıklanmıştır (Şahin, 2011):

- Yanlış ve doğrunun, iyi ve kötünün kavramlarını açıklamaya çalışır.
- Etik, bireylerin farkındalığını artırmayı ve bireylere burada hangisinin söz konusu olduğunu açıklamaya çalışır.
- Grupların ve bireylerin etik yaşamını bir temele dayandırmaya çalışır.

- Takınılan yargının, eylemin iyi-kötü ve doğru-yanlış olarak değerlendirilme gerekçelerini toplumun işlevine göre inceler.
- İyi bir birey olmak için gereken özellikleri, bireyin davranışlarını belirleyecek olan normların hangisinin iyi hangisinin kötü olduğunu açıklar, araştırır ve tanımlar.

Etik, çeşitli eylem seçenekleri arasından doğru olanı seçmek için bireylere yardımcı olabilecek davranış ilkelerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu sebeple etiğin amacı ise, bireyin kararlarını kendi başına alabilmesi için herhangi bir otoriteye ve başkasına teslim olmamaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Etiğin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şahin, 2011 ve Çotuksöken, 2003).

- Bireyleri ahlaki açıdan bilinçlendirmeye amaçlamaktadır.
- Bireyin kendi eylemleri üzerinde düşünmesini, bu düşüncenin ise toplumsal sorumluluk ve ahlaki yetkinlik arasındaki temeli kavramasını ve anlamasını amaçlamaktadır.
- Etik, bireyin eylemlerinin ahlaki olarak nasıl iyi ve doğru olarak gösterebileceğini araştırır, iyi ve doğru olmayan eylemi ise ahlaki olmayandan ayırmayı amaçlamaktadır.

4.3. Etik Davranışın Toplumsal Etkenleri

Bireyin sahip olduğu davranışlarının etik standartlara olan uygunluğuna büyük ölçüde değerler, normlar ve kültür belirleyici olmaktadır. Aşağıda bu kavramlara yer verilecektir.

4.3.1. Değerler

Değer, bireyin önem verdiği davranış ve düşüncelere yüklemiş olduğu anlamdır. Bu sebeple değerler, bireyin kendi doğrusu ve önceliği doğrultusunda değişmekte, etik karar verme sürecini de etkilemektedir (Kesici, 2015). Değerler, bireyin yaşamı içerisindeki farklı gerekçelere bağladığı anlam ve önemdir. Değer, bireyler için önemli olan her türlü etkinlik ya da düşünce yapısı olarak da nitelendirilebilmektedir (Lamberton ve Minor, 1995).

Değer, bir olayın ya da varlığın birey için olan önemini belirleyen inanç sistemidir. Değerler birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olması sebebiyle hareketli bir değer örüntüsü oluşturmaktadırlar. Bu değerler örüntüsüne ise değerler sistemi denilmektedir.

Değer sisteminin girdisini bireyin yaşantıları oluştururken, çıktısını ise bireyin davranışlarını yönlendirmesi ve davranışlarının değerini yargılaması oluşturmaktadır (Aydın, 2014).

Değerler, bireyin sahip olduğu temel inanç sistemidir. Değer, neyin adil, doğru ve iyi olduğunu tanımlamak amacıyla kullanılan ilkelerdir. Değerler doğru ile yanlış, iyi ile kötüyü ayırt etmek için birey tarafında kullanılan yol gösterici standarttır (Şahin, 2011).

Etik problemleri değerlendirirken ve analiz ederken, seçtiğimiz değerler yaklaşımını bulmamızı ve tercihlerimizi belirlemektedir. Değerlerimizi uygulama ve yaklaşma biçimimiz, karşılaşılan durumun içermiş olduğu etik unsurları nasıl değerlendireceğimizi ve belirleyeceğimizi etkilemektedir (Aydın, 2014). Bu sebeple değerlerin çakışmış olduğu noktada ise bireyin tercihleri söz konusu olmaktadır (Kesici, 2015).

Değerler, toplumdan topluma göre değişkenlik göstermektedir. Medeniyetlerin ve toplumların gelişiminde ahlaki değerler büyük rol oynamıştır. Ahlaki değerlerin yanı sıra yardımseverlik, hürriyet, toplum ve bireylerin kurallarına saygı göstermek de değerlerin gelişiminde önem göstermiştir. Toplum içerisinde bireye ve çevresine saygılı olmak, kaynakların adil bir şekilde eşit dağıtılması, farklı kültürlerle karşı açık olmak ve eşitlikçi yaklaşım ise etik ilkelerle sağlanmaktadır (Kutlu, 2015).

Değerler, bireylerin davranışlarını tespit etmede ve yönlendirmede kullanılan ölçütler; istenilen davranış ve ideal yaşam tarzlarını yansıtan kavramlar ya da doğru kararlar verilmesi için bireye yardımcı olan genel standartlar ve ilkeler gibi çeşitli şekillerde ele alınan, çeşitli davranışların, ideolojilerin ve ahlaki yargıların önemli ölçütü ya da belirleyicisi olarak da düşünülmektedir (Candan ve Yüksel, 2008).

4.3.2. Normlar

Normlar, uyulması gereken kurallar bütünüdür. Bağlayıcılığının yanı sıra yaptırım gücü de bulunmaktadır. Normlara belirli bir grup değerlerinin hâkim olması sebebiyle değişimleri ve gelişimleri zordur. Aynı zamanda normlar toplumsal ilişkileri düzenleyerek bireylerin eylemlerine, davranış ve tutumlarına yön vermektedir (Kutlu, 2015).

Aydın (2014)' a göre normların genel özellikleri bulunmaktadır. Normların özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Normlar, grup bireylerinin birçoğu tarafından benimsenmektedir.
- Normlar, grupların yaşamlarının önemli bir kısmını kapsamaktadır.
- Normlar, grup bireylerinin düşünce ve duygularından daha çok ortak davranışlar üzerine odaklanmaktadır.
- Grup bireylerinin normlardan sapan bireylere hoşgörü düzeyi değişmektedir.
- Normlar, grup süreçlerindeki ilerleyişleri kolaylaştırmaktadır.
- Normlar adım adım değişir ve gelişir.
- Grup bireylerinin statüleri, normlara uyum sürecini ve boyutunu etkilemektedir.
- Belirli normlara bağlı kalmak veya bağlı kalmamaya karşı kabul edilen bir ceza ve ödül sistemi bulunmaktadır.

Aydın (2014)' a göre aynı zamanda normların toplumsal amaçları bulunmaktadır. Normların toplumsal temel amaçları aşağıdaki gibidir:

- Normlar, grupların temel değerlerini yansıtmaları sebebiyle, var olan üyelerin diğer bireylerden olan ayrılıklarını göstermektedir.
- Normlar, bireylerin sıkıntılı duruma düşme durumunu engellemektedir.
- Normlar, grup üyelerinin beklenen davranışlarını basite indirgeyerek daha kestirebilir hale getirmektedir. Böylece grup üyelerinin davranışları sezilebilir hale gelerek grubun işleyişini kolaylaştırmaktadır.
- Normlar, bireylerin uygunsuz davranışlarını reddederek, grubun yaşamasına ve sürdürülmesine yardımcı olmaktadır.

Etik davranış, bireylerin beklentilerini karşılamaya çalışırken değerleri güçlendiren ve koruyan normlardan doğmaktadır (Şahin, 2011). Aynı zamanda toplumsal ilişkileri düzenleyerek bireylerin eylemlerine de yön vermektedir. Uyulması zorunlu kaideler olmakla beraber, kolektif özellikler taşımaktadırlar (Kesici, 2015). Normların toplumsal yaşamda da önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu sebeple bireylerin norm dışı hareketleri toplum düzenini bozmakla beraber uyumsuzluğa da sebebiyet vermektedir (Kutlu, 2013).

4.3.3. Kültür

Kültür, toplumda yaşayan kişiler için yaşam tarzlarını oluşturmaktadır. Toplumun hareket, duygu ve düşüncelerinden oluşan yapılar, kültürü oluşturmaktadır (Tezcan, 1993). Kültürün temel unsurları, etik kuralları beslediği gibi toplumların düşünce ve duygularını, iyi ve kötüye dair yargıları şekillendirmektedir. Bu yargılar ise, bireylerin hareketlerinde somut bir biçimde ortaya çıkar. Varsayımlar, değerler, semboller ve tutumlar toplumsal hareket tarzlarına da yön vermektedir (Gl ve Gökçe, 2008).

Kültür, maddi ve manevi olmak üzere iki bölümde değerlendirilmektedir. Bireyin yaratmış olduğu bütün kurallar, anlamlar ve değerler manevi kültüre; yine bireyin yaratmış olduğu bütün araçlar ve gereçler maddi kültüre örnektir (Aydın, 2014).

Kültür, yaşamın ne olması ya da ne olmaması gerektiğine dair harekete geçme, tutum ve değer standartlarını ve ilkelerini belirlemektedir. Bu durum, hangisinin doğru hangisinin yanlış olduğuna, iyi ve kötünün ne olduğunu, bireyin ne yapması ve nasıl yapması gerektiğine dair tutumlarını ortaya koymaktadır. Bu sebeple etik ile kültürün ilişkisinin bu noktadan başladığını söylemek mümkündür (şahin, 2011).

4.4. Etik Karar Verme Yaklaşımları

Etik karar verilirken dikkate alınması gereken beş adet evrensel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; ortak iyi yaklaşımı, erdem yaklaşımı, faydacı yaklaşımı, adalet/hakkaniyet yaklaşımı ve ahlaki yaklaşımlarıdır (Altın, 2022). Bu yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- 1. Ortak İyi Yaklaşımı:** Bu yaklaşım, toplumda yer alan bireylerin huzuru için önemli olan koşullara dikkat çekerek, herkesin iyiliğini göz önüne koyarak bireyler için hukuk, sağlık, eğitim ve benzeri konulara vurgu yapmaktadır. Toplumdaki bireylerin özgürlüklerini ve temel haklarını koruyarak maksimum faydayı sağlamayı amaçlamaktadır (Neçare, 2017).
- 2. Erdem Yaklaşımı:** Bireylerin tam gelişiminin sağlanması ve belirli erdemlerde tutarlı olunması gerektiğini savunan etik eylemdir. Tercih edilecek olan eylemin hoşgörü, dürüstlük, merhamet, cesaret ve diğer evrensel erdemlere dayalı olması gerektiğinden dolayı hangi eylem tarzının hangi ahlaki eylemleri geliştirebileceğini sorgulamaktadır (Altın, 2022).

3. **Faydacı Yaklaşım:** Bu yaklaşım, karar veren bireylerin, alternatifler arasında kendileri için en fazla memnuniyeti sağlayacak seçeneğinin belirlenmesini ve bu seçimin olası etkilerinin düşünülmesini gerektirir. Bu davranış sonucunda ortaya çıkmış olan en fazla fayda sağlayan seçeneğin seçilmesi olarak ifade edilmektedir (Küçüköğlu, 2012).
4. **Adalet/Hakkaniyet Yaklaşımı:** Adalet yaklaşımı, alınan ahlaki kararların tarafsızlık, eşitlik ve doğruluk standartlarına bağlı kalmasını savunmaktadır (Küçüköğlu, 2012). Bu yaklaşıma göre eylemler tarafsız ve adil olacak bir şekilde gerçekleştirilmeli, aynı zamanda bireyin temel özgürlükler konusunda eşit haklara sahip olduğu ilkesini de göz önünde bulundurmalıdır (Neçare, 2017). Hak yaklaşımı ise, bireylerin yaşamları boyunca sahip olduğu ahlaki haklara saygı duyulmasını ve bu hakların korunmasını esas almaktadır. Bireyin karar verirken, alacağı kararların diğer bireylerin haklarını ihlal etmemesine önem vermeleri hem adalet hem de hak yaklaşımı açısından büyük önem taşımaktadır (Neçare, 2017).
5. **Ahlaki Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre verilen karardan etkilenen bireylerin haklarını en doğru şekilde korumasını, bireyin doğruyu söyleme ve nasıl bir yaşam süreceğine dair seçim yapma haklarından yararlanmasını kapsamaktadır. Bu neticede birey özgürce karar verme hakkına sahiptir (Altın, 2022). Bireyin karar verirken dikkate alması gereken ahlaki haklar bulunmaktadır. Bunlar ise kişisel dokunulmazlık hakkı, özgür rıza hakkı, özgür konuşma hakkı, vicdan özgürlüğü hakkı, güvenlik ve yaşama hakkıdır (Küçüköğlu, 2012).

Bu yaklaşımlar, bireyin isteklerinden yola çıkarak doğrunun, olması gerekenin ve iyiliğin niteliğinde neyin belirleyici olduğunu, eylemde bulunmak için nasıl karar verileceğini ya da nasıl eylemde bulunulacağına dair alınan kararlara ve sorulara karşı yanıt aramaları ile ortaya çıkmıştır (Neçare, 2017). Bu yaklaşımlar aynı zamanda bireyin karar verirken yararlanmış oldukları genel ilkelerdir. Bu yaklaşımları anlamak sadece ilk adımdır, karar vericiler bunların nasıl uygulanacağını da hesaba katmak zorundadırlar (Küçüköğlu, 2012).

4.5. Etik Karar Verme Modelleri

Etik karar verme modelleri, bireylerin vermiş olduğu kararların sonuçlarının etiksel açıdan uygun olup uygun olmadığına dair yol gösterici olmaları nedeniyle önem arz etmektedir. Bu sebeple etik karar verme sürecini farklı şekillerde ele alan birçok sayıda karar verme modeli bulunmaktadır. Etik karar verme modelleri, genellikle süreçler üzerindeki farklı etkiler ve bireylerin karar verme süreci üzerindeki farklı aşamaları olmak üzere iki konu üzerine durmuştur. Aynı zamanda bu karar verme modellerinin hepsinin ortak bir özelliği ise net bir karara ulaşılmadan önce süreç olarak etik yargılamaların ele alınmasıdır (Neçare, 2017).

Kararların etik bakış açısıyla verilebilmesi amacıyla birden çok etik karar verme modelleri geliştirilmiştir. Etik karar verme sürecinde önemli bir yol gösterici olan bu modeller içerisinde literatürde üzerinde en çok değinilen modellerden burada bahsedilecektir (Kısa Kara, 2017).

4.5.1. Kohlberg'in Bilişsel Ahlak Gelişim Modeli

Kohlberg, bireyin etik karar verme sürecinde değerlendirme aşamasının, içerisinde bulunmuş olduğu ortamın bilişsel ahlaki gelişim sürecinin aşamaları ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir (Kısa Kara, 2017). Kohlberg' e göre etik, çocukluktan itibaren yetişkinliğe kadar olan süreçte, her şeyin aşama aşama olarak kavranıldığını ve önceki seviyeye geri dönmeksizin daha ileri seviyeye ilerlemeyi amaçlamaktadır (Bektaş ve Köseoğlu, 2007). Kohlberg, bireylerin aynı etik ikilem içerisinde kalmaları durumunda farklı bir davranış ve tutum sergilemelerinde kişilerin farklı ahlak gelişim seviyesinde olmalarına bağlamaktadır (Şahin, 2011).

Bireylerin etik karar verme süreçlerinde gösterdiği bilişsel ahlaki gelişim aşamaları aşağıdaki gibidir (Şen, 2024, Köseoğlu, 2007 ve Kısa Kara, 2017):

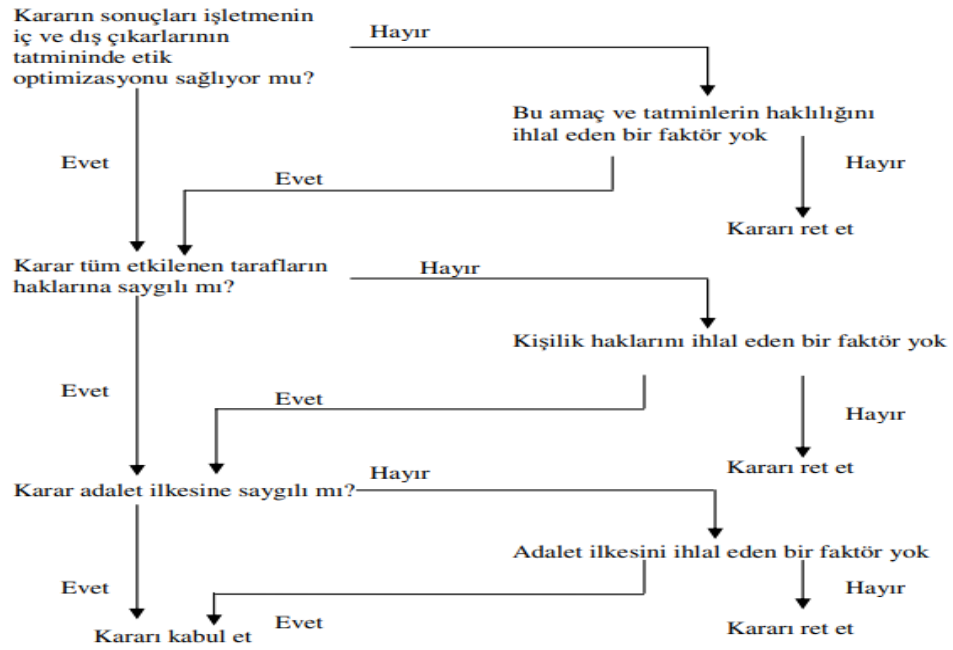
1. **İtaat ve Ceza Evresi:** Kişinin otorite ve kurallara itaat etmesi ve bağlı kalmasıdır.
2. **Bireysellik Aşaması:** Kişinin çıkarları doğrultusunda kurallara uymasındır.
3. **Kişilerarası Uyum, Beklentiler ve İlişkiler Evresi:** Kişiye uygun olan davranış şeklini, kuralları izlemeye, başkası ile ilgilenmek ve sadık kalmaya teşvit etmektir.
4. **Düzen ve Kanun Evresi:** Kişinin toplumsal sistem içerisinde görev ve sorumluluklarını yerine getirmesidir.

5. **Toplumsal Fayda ve Haklar Evresi:** Kişiyeye göre kanun, hak ve adaletin toplumsal sözleşme olması sebebi ile yerine getirmesi esas alınır.
6. **Evrensel Etik Değerler Evresi:** Kişinin evrensel etik değerlere ve ilkelere uygun davranmasıdır.

4.5.2. Cavanagh Modeli

Cavanagh, adalet, faydacılık ve deontoloji olmak üzere üç teoriyi kapsayan etik karar verme modeli ağacı geliştirmiştir. Cavanagh modelinde ilk olarak kararın sonuçları etik açıdan değerlendirilmektedir. Amacı ihlal eden bir unsur olması durumunda karar reddedilmektedir. Alınan kararlar kişilik haklarına uygunsa adalet ilkesi gereğince analiz edilmektedir. (Bektaş ve Köseoğlu, 2007).

Cavanagh etik karar verme modeli ağacı Şekil 8’ da yer almaktadır.



Şekil 8. Cavanagh'ın Karar Verme Ağacı (Kaynak: Köseoğlu, 2007)

4.5.3. Bommer Modeli

Bommer tarafından ortaya konulan model, etik ya da etik dışı karar vermede çeşitli faktörlerin tanımlanarak kişinin özelliklerini karar verme süreci ile bağdaştırmaktadır (Bektaş ve Köseoğlu, 2007). Bommer modeli, bireyin etiksel ikilem ile karşılaşması durumunda alacak olan kararlarını etkileyebilme ihtimali etmenleri birkaç kısım altında

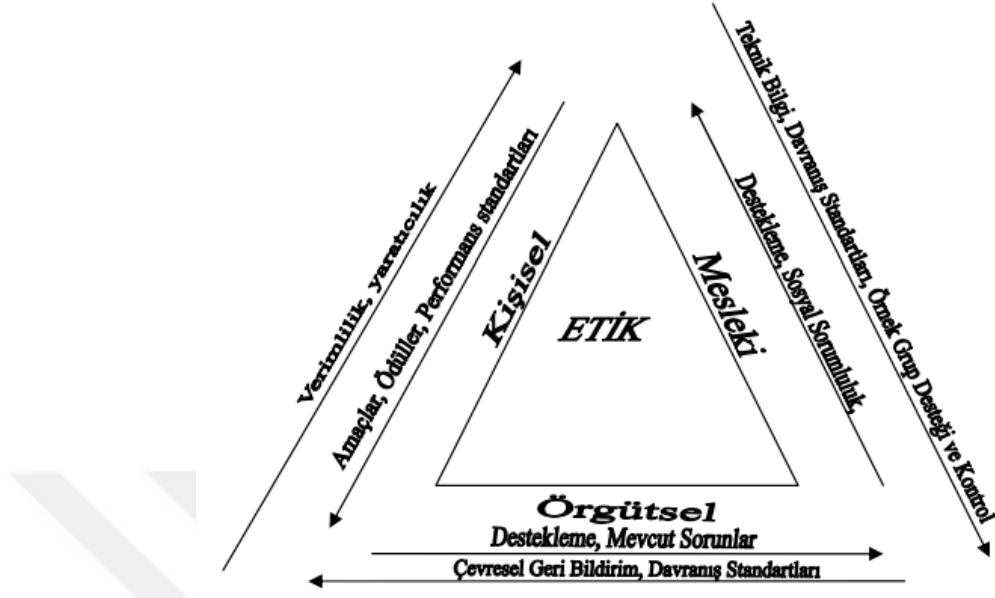
gruplandırmıştır. Bu kısımlar karar vericinin sosyal, mesleki, iş, yasal/devlet ve kişisel çevresiyle bireye özgü niteliklerini içermektedir. Bu model, bireysel karar verme süreci içerisindeki yapısal değişim kanalı ile faydalı olan kısımları eşleştirmektedir (Köseoğlu, 2007).

4.5.4. Bartel Modeli

Bu model, “etik standartlar nasıl oluşturulur?” ve “etik karar nasıl verilir?” sorularına cevap bulmaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda, model iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; standartlar, kültür, çeşitli yapılar ve süreçler katılımcıların beklentileri gibi etik standartların oluşturulması ele alınmaktadır. İkinci bölümde ise belirlenen etik standartlar çerçevesinde, etik karar vermek için alternatif hareket tarzlarının ele alınması ve seçilmesidir. Bu modele göre, etik standartları etkileyen etmenler; ekonomik olmayan kurumlar (din, aile), kültürel özellikler ve işverenler, tüketiciler, yöneticiler, rakipler gibi ekonomik katılımcılardır. Bu üç unsur, sadece katılımcılar arasındaki rolleri ve ilişkileri açıklamaktadır. Fakat etik davranışı belirleyen dördüncü unsur, özel durumlarda en uygun etik karar veren kişiye; ödüllendirme, kısıtlama gücü, duyarlılık düzeyi ve belirli durumlarda ekonomik yeterliliğine yön göstermektedir (Köseoğlu, 2007).

4.5.5. Pruden Modeli

Pruden, karar vericilere model olabilmesi adına üç etik alanın varlığını öne sürmüştür. Bu etik alanlar; mesleki etik, kişisel etik ve örgütsel etik olmak üzere üç alana ayrılmıştır. Mesleki etiği etkileyen unsurlar arasında davranış standartları, teknik bilgi ve sosyal sorumluluk yer alırken; kişisel etik unsurlarını etkileyen faktörler ödüller, amaçlar, yaratıcılık, performans standartları ve verimlilik olarak tanımlanırken; örgütsel etiğin unsurlarını ise davranış standartların, çevreden gelen geri bildirimlerin ve mevcut sorunların belirlediğini belirtmiştir. Etik karar verme sürecinde bu üç etik alan göz önünde bulundurularak hareket edilmektedir. Fakat bu üç etik alan arasında bir denge oluşturulmaz ise etik kararın varlığından söz edilmesinin imkânsız olduğunu da belirtmiştir (Köseoğlu ve Bektaş, 2007).



Şekil 9. Pruden' in Etik Karar Verme Alanı (Kaynak: Köseoğlu, 2007)

4.6. Etik Karar Verme İlkeleri

Karar verme sürecinde, karar vericinin karşılaşmış olduğu ikilemler karşısında karar vericiye rehberlik edecek olan etik ilkelere ihtiyaç duyulmaktadır (Kıranlı ve İlğan, 2007). Çünkü etik ve etik ilkeler ile ilgili uygulamalar, makro ve mikro düzeyde olmak üzere etik karar verme ilkelerinin önemini ortaya koymaktadır (Neçare, 2017).

Etik değerler, adalet veya dürüstlük olarak nitelendirilmesi sebebiyle bireyler arasında var olan ilişkilerle ilgilenmektedir. Etik değerlerin düzgün bir şekilde ortaya konulabilmesi ve uygulanabilmesi var olan değerlerin en iyi şekilde hayata geçirilmesi ile mümkün olacaktır. Bu sebeple üst düzeyde yer alan yöneticilerin, insan kaynakları içerisinde yer alan yöneticiler ve çalışanların tüm hareketlerinde ve kararlarında etik değer ilkelerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Demir, 2006).

Etik karar verme ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Etik kararlar, alınmış olan önceki ve alınması planlanan gelecekteki kararlar için tutarlılık göstermelidir (Çiftçi ve Gönen, 2011).
- Güven, adalet ve dürüstlük kavramları etik değerlere bağlı kalarak, başlıca değerler olarak görülmeli ve dış çevre ile uyumlu olacak şekilde kararlar alınmalıdır (Neçare, 2017).

- Alınan etik kararların yasalar ile uyumlu olmalı ve şeffaflığı sağlamalıdır (Neçare, 2017).
- Etik kararlar aynı zamanda bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mutluluğunun artırılması gibi birey refahını kapsayan bir durumdur. Bu sebeple bireylerin ihtiyaçları toplumdan topluma ve inanç sistemlerindeki farklılaşmaya bağlı olarak bireylerin ihtiyaçları yere, zamana, nasıl karşılanacağına ve duruma göre zaman içerisinde değişebilmektedir (Çiftçi ve Gönen, 2011).
- Aynı zamanda örgütün faaliyetlerinin devam ettirilebilmesi ve başarılı bir şekilde iletişimin ilerleyebilmesi için etik karar verme rehberlerinin oluşturulması ve bunun yazılı olarak örgüt içerisinde paylaşılması gerekmektedir (Neçare, 2017).

4.7. Etik Karar Verme Süreci

Etik karar verme süreci, bir etkinliğin veya davranışın çeşitli sonuçlarını ya da yollarını etik ilkeleri göz önünde bulundurarak ve değerlendirerek alternatifler arasından seçim yapma sürecini kapsamaktadır (Özdemir, 2009). Bu sebeple etik karar verme süreci, etik ilkeler içerisinde yer alan faydacı, adalet/hakkaniyet, erdem, ahlaki ve ortak iyi yaklaşım ilkeleri doğrultusunda hareket etmeyi gerektirmektedir (Kıranlı ve İlğan, 2007).

Etik karar verme süreci, etik ilkeler ile tutarlılık göstermesi ve alternatif seçenekler arasından değerlendirme yapılarak tercih etme sürecini kapsamaktadır. Karar verme sürecinde en önemli unsurun karar verici olması sebebiyle, etik karar verme sürecinde çalışanların nitelikleri önem arz etmektedir. Bu sebeple karar vericinin ekonomik, kişisel, kültürel ve sosyal nitelikleri etik karar verme sürecini dolaylı ya da doğrudan etkilemektedir. Bireyin benimsemiş olduğu etik tutum, aynı zamanda bu süreçte etkili olmakla beraber yönlendiren bir işlev de görmektedir (Akbaba ve Erenler, 2011).

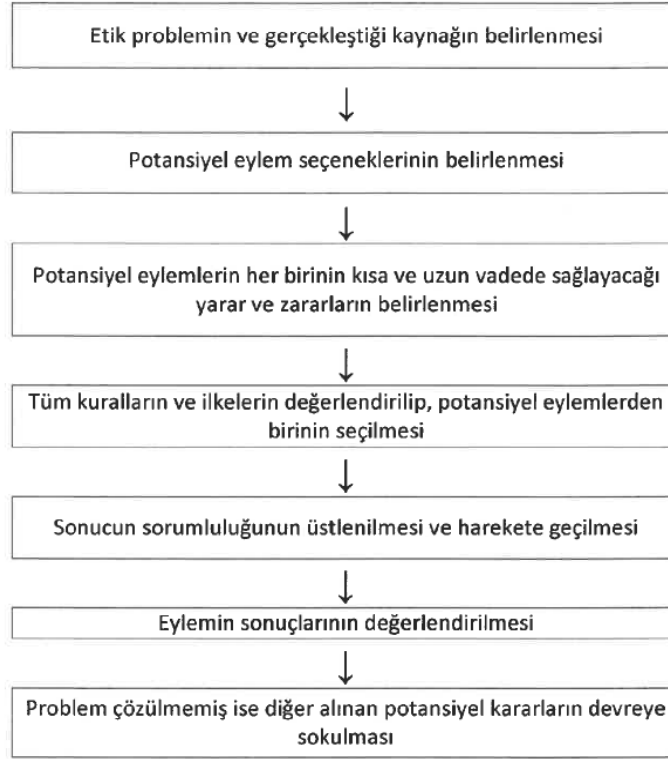
Karar verme süreci alternatif seçenekler içerisinde seçim yapma eylemidir. Fakat bu seçimlerin her zaman etik değerler içinde olması mümkün değildir. Bu sebeple alınan her bir karar etik sonuçların ortaya çıkmasına neden olmayacaktır (Bektaş ve Mehmet Ali 2007). Bu sebeple karar vermek için etik tutuma önem vermek gerekmektedir.

Etik karar verme sürecinin başlıca aşamaları bulunmakta olup, bu konuda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır.

Aydın (2014)' a göre etik karar verme süreci aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- 1) Bekle ve düşün
- 2) Amaçların belirlenmesi
- 3) Gerçeklerin bilinmesi
- 4) Seçeneklerin geliştirilmesi
- 5) Elde edilen sonuçların gözönüne alınması
- 6) Doğru olanı seçmek ve karar vermek
- 7) Sonuçları gözden geçirmek ve değerlendirmek

Türk Psikologlar Derneği (2004), etik karar verme sürecini aşağıda yer alan Şekil 10' de gösterildiği şekilde açıklamıştır.



Şekil 10. Etik Karar Verme Süreci (Kaynak: Türk Psikologlar Derneği, Türk Psikologlar Derneği Etik Yönetmeliği, 18 Nisan 2004 tarihinde yapılmış olan 27. Olağan Genel Kurul toplantısında kabul edilmiş olan karardan alınmıştır.)

Forester-Miller ve Davis (2005) ise etik karar verme süreci için yedi aşamalık bir model belirlemişlerdir. Bu yedi aşamalık model aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. **Problemın Tanımlanması:** İçinde bulunulmuş olan durumun aydınlatılabilmesi için mümkün olduğunca problem hakkında bilgi toplanması gerekmektedir. Aynı zamanda bilgiler toplanırken objektif ve ayrıntılı olacak bir şekilde davranılmalıdır. Bu aşamada şu sorulara yanıt aranmalıdır: Sorun; profesyonel mi, etik mi, yasal bir problem mi? Bunların hepsinde mi yoksa birkaçında meydana gelen bir sorun mudur? Problem karar verici ile mi ilgilidir? Karar verici problem karşısında ne yapıp ne yapmamalıdır? Sorun kurumun politikası ya da prosedürleri ile mi ilgilidir? (Forester-Miller ve Davis, 1995).

Problemın tanımlanması aşamasında sorulması gereken ilk soru, problemın yasal bulunup bulunmadığıdır. Çünkü problemın yasal olması, etik anlama gelmemekle beraber; bu duruma karşı alınacak olan çözüm kararlarının yasalara aykırı olması durumunda etik karar verme süreci durdurularak başka bir çözüm kararı aranmalıdır (Sağır, 2006)

2. **Etik Kodların Uygulanması:** Problem çözüme kavuşturulduktan sonra kurum etik kodlarını kontrol etmelidir. Etik kodlar, karşılaşılmış olan problemle ilgili uygulamaların var olup olmadığını kontrol etmelidir. Aynı zamanda karar vericinin etik kodları uygulayabilmesi için kurumun etik standartlarını da bilmesi gerekmektedir (Forester-Miller ve Davis, 1995).
3. **İkilemin Doğasının ve Boyutlarının Belirlenmesi:** Probleme karşı karar vericinin hangi kavramların öncelikli olduğunu belirlemesi ve ahlaki ilkeler içerisinde problemi değerlendirmesi gerekmektedir. Her kural eşit bir değere sahip olması nedeni ile hangisinin öncelikli olduğuna karar verici belirleyecektir. Karar verici bunu belirlerken deneyimli danışmanlara ya da profesyonellere başvurmalı ve konu hakkında literatür taraması yaparak bilgi edinmelidir (Forester-Miller ve Davis, 1995).
4. **Potansiyel Eylem Seçenekleri Belirlenmeli:** Burada karar vercinin mümkün olduğunca beyin fırtınası yapması, tüm olasılıkları göz önünde bulundurması ve yaratıcı olması gerekmektedir (Forester-Miller ve Davis, 1995).
5. **Alınan Tüm Kararların Olası Sonuçları Göz Önüne Alınmalıdır:** Elde edilen tüm bilgilerin karar verici tarafından, olası doğabilecek tüm sonuçların göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi gerekmektedir. Verilecek olan kararların ya da

kararın kurum veya birey üzerinde yaratacağı etki düşünülmelidir. İçerisinde bulunulan duruma karşı istenilecek sonucu sunmayan ve durumu karmaşık hale getirebilecek olan kararlar ortadan kaldırılmalıdır (Forester-Miller ve Davis, 1995).

6. Seçilen Kararın Değerlendirilmesi: Karar verici, kararlarını verirken sonuçlarının ikilimler yaşatmayacağından emin olmalıdır. Stadler (1986), bir karar sonucunun uygun olup olmadığının, üç kavramdan oluşan bir test ile belirlenebileceğini ifade etmiştir. Bunlar:

- **Evrensellik:** Karar verici, karşılaştığı durum ile önceden karşılaştığı meslektaşlarına kendisinin uygulamış olduğu davranışı ve almış olduğu kararı tavsiye edebilir mi?
- **Adalet:** Karar verici, benzer bir durum içerisinde olan başka kişilere karşı da aynı şekilde davranabilir mi?
- **Reklam ve Tanıtım:** Karar verici, almış olduğu kararların neticesinde duruma karşı davranışının basında yer almasını ister mi?

Stadler (1986)' in önermiş olduğu üç adet soruya karar vericinin cevap vererek almış olduğu yanıtların uygunluğuna karar verdiğinde alınan kararın etik ve doğru olduğu kanısına varabilmektedir (Forester-Miller ve Davis, 1995).

7. Alınan Kararın Uygulanması: Karar verici tarafından alınan kararın en iyi alternatif olduğuna karar vererek seçim yapmak, karar verme sürecini sonuçlandırmamaktadır. Verilen kararın eyleme dönüştürülebilmesi için uygulanması gerekmektedir. Bunun yapılabilmesi için güçlü karar vericiye ve güçlü bir yönetim iradesi gerekmektedir (Forester-Miller ve Davis, 1995).

4.8. Etik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Etik karar verme, genellikle bireyin karar verme sürecinde davranışlarını etkileyen faktörleri iki ana grupta inceler. İlki bireyin karar verici değişkenlerini kapsarken, ikincisi ise bireyin karar verdiği ortamı tanımlayan ve şekillendiren değişkenler olmak üzere iki ayrı gruba ayrılmaktadır (Erenler ve Akbaba, 2011).

Yurtsever (1997)' e göre etik karar verme sürecinde dört ana faktör etkilidir. Bunlar:

1. Kişisel deneyimler
2. Çevre kültürü
3. Organizasyonların sahip oldukları kültür
4. Organizasyonların faaliyet içerisinde bulundukları endüstri

Bireyin etik olmayan davranışları için gereken cezaların verilmemesi, bireyin etik dışı davranışlara yönelmesine zemin hazırlayabilir ve fırsat doğurabilmektedir (Yurtsever, 1997). Bu sebeple aşağıda bireyin etik karar verme sürecini etkileyen faktörlere değinilecektir.

4.8.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, etik karar verme sürecinde ortaya çıkan etik sorunun ağırlanması ve değerlendirilmesi açısından dolaylı yoldan etkilemektedir (Neçare, 2017).

Etik karar verme sürecini etkileyen bireysel faktörler içerisinde bireyin ahlaki gelişim seviyesi yer almaktadır. Kohlberg' in ahlaki gelişim modeline göre bireyler benzer durumlarda başka kararlar almaktadırlar. Bunun sebebi, her bir bireyin ahlaki gelişiminin farklı seviyelerde yer almasıdır (Sağır, 2006). Kohlberg, ahlaki gelişim seviyelerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Kısa Kara, 2017 ve Şen, 2024).

1. İtaat ve ceza evresi
2. Bireysellik aşaması
3. Kişilerarası uyum, beklentiler ve ilişkiler evresi
4. Düzen ve kanun evresi
5. Toplumsal fayda ve haklar evresi
6. Evrensel etik değerler evresi

Kohlberg' in bilişsel ahlaki gelişim seviyesi modeli, bireylerin ahlaki değer ve inançlarının değişime uğrama sebeplerini ortaya çıkarmakta yardımcı olmaktadır (Sağır, 2006).

Bireysel faktörler etik karar verme literatüründe incelendiğinde, kadınların toplumun taleplerine karşı daha hassas olmaları sebebiyle daha etik kararlar alabildiklerini ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra yaş, eğitim, meslek ve iş deneyimi açısından karmaşık veriler tespit edilmiştir (Fallon ve Butterfield, 2005; akt. Sağır, 2006).

4.8.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, örgüt boyutu ve endüstriyel faktörler alt başlıkları ile aşağıda ele alınacaktır.

- **Örgüt Boyutu**

Etik karar verme ve örgüt boyutu arasındaki bağlantıyı araştıran incelemelerde farklı bulgulara rastlanılmıştır. Murphy (1992), araştırmasında etik davranış için önemli unsurun örgüt boyutu olduğunu vurgulamıştır. Vitell ve Festervend (1987), küçük işletmelerin rekabet edebilmeleri için etik olmayan tutumlarla yüz yüze gelebildiklerini belirtmiştir. Dalton ve Kesner (1988) ise, büyük işletmelerin küçük işletmelere nazaran daha az etik davrandıklarını belirtmiştir (Murphy, 1992, Vitell ve Festervend, 1987, Dalton ve Kesner 1998; akt. Ay, 2005).

- **Endüstriyel Faktörler**

Endüstriyel faktör başlığı kavramı ve etik ile ilişkili olan faktörlerden “rekabet” kavramı ele alınmıştır. Etik davranışlar ve kurallar, hukuk kurallarının sahip oldukları yapıya sahip değildirler. Rakiple direkt iş birliği yapılması, birleşme ya da tehlikeli rakibin elenmesi, pazara hâkim olan işletmenin kuralları belirlemesi, pazarın ortak yönlendirilmesi, sadece işletmelerin rakiplerinin öne geçebilmesi ve var olan güçlerini sürdürebilmeleri için kullanmış olduğu yöntemlerdir (Efem, 2001).

Bu konu üzerine yapılan incelemelerde sonuçlar farklılık göstermektedir. Sehtr ve Soma (1988), etik ya da etik dışı davranışta bulunma istek ve fırsatlarını rekabet düzeyi ile bağdaştırmaktadır (Sehtr ve Soma, 1988; akt. Ay, 2005). Dubinsky ve Ingram (1984) ise çalışmasında, etik karar verme ve rekabet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını öne sürmüştür (Dubinsky ve Soma, 1984; akt. Neçare, 2017).

4.8.3. Fırsatlar

Fırsatlar, kurumlarda etik dışı ve etiksel davranışlara izin veren ya da sınırlayan şartları belirlemektedir. Fırsatın sonuçları iç ya da dış ödülleri sağlamakta veya etik dışı davranışların düzenlenmesinde başarısız olmaktadır. Dışsal ödüller bireye itibar, sosyal onay ve statü kazandırırken, içsel ödüller ise bireyin performansının karşılığında oluşan duygularını ve fedakâr davranışlarını kapsamaktadır (Ferrell ve Fraedrich, 2005).

Cezanın olmaması bireyin etik dışı davranış sergilemelerinde fırsat yaratmaktadır. Çünkü etik dışı davranışların sunmuş olduğu ödülün çekiciliği bireyin şüpheli kararlar almasında fırsat yaratır. Aynı zamanda fırsatlar, bireyin mevcut iş içeriğiyle ilişkilidir. Bu mevcut iş içeriği yöneticiler ve çalışanların davranışlarını etkilemek için kullanılacak ödülleri ve cezaları içermektedir. Kurumlarda etik dışı davranışlar için çalışanların sahip oldukları fırsatlar yönetim tarafından koyulmuş olan kurallar ve yasalar ile ortadan kaldırılmaktadır (Ferrell ve Fraedrich, 2005).

4.8.4. Etiksel Konu Yoğunluğu

Etik karar vermenin ilk aşamasının, etiksel bir durumun var olabilmesi için ilk olarak karar verici kişi ya da grup olması ve verilmiş olan kararlar için paydaşların doğru ya da yanlış olarak ele alması gerektiğini göz önünde bulundurmalıdır. Bu doğrultuda etiksel konu yoğunluğu, karar vericinin almış olduğu önlemler ile bağlantılıdır (Ferrell ve Fraedrich, 2005).

Etiksel konu yoğunluğu, bir süreç içerisinde karşı karşıya gelen karar vericinin bu konudaki duyarlılığını da yansıtmaktadır. Yapılan incelemeler, bireyin etiksel karar alma sürecinde altı faktörün etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar; meslek, aile, işyeri, toplum, yasal sistem ve dindir. Bu faktörlerin önemi ise, karar vericinin olaylara bakış açısıyla bağlantılı olmasıdır (Ferrell ve Fraedrich, 2005).

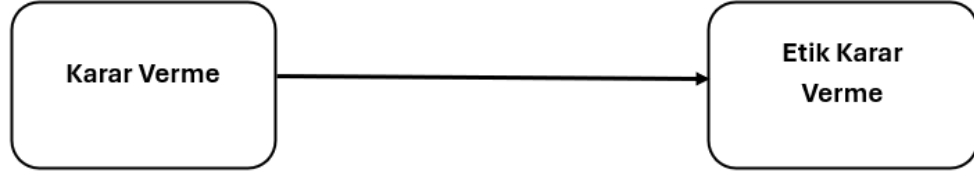
BÖLÜM V

5. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, hipotezleri, veri toplama araçları, evren ve örnekleme, araştırmanın etik yönü ve araştırmada kullanılan ölçekler ile verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

5.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma, akademik personelin kullandıkları karar verme stillerinin etik karar verme süreçlerindeki etkilerini anlamak için araştırılmak üzere gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada karar verme bağımsız değişken, etik karar verme ise bağımlı değişken niteliğindedir.



Şekil 11. Araştırma Modeli

H1: Karar verme stillerinin tüm alt boyutları ile etik karar verme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1a: Karar verme stillerinin alt boyutu olan rasyonel karar vermenin etik karar verme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1b: Karar verme stillerinin alt boyutu olan sezgisel karar vermenin etik karar verme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1c: Karar verme stillerinin alt boyutu olan kaçınmacı karar vermenin etik karar verme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1d: Karar verme stillerinin alt boyutu olan bağımlı karar vermenin etik karar verme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1e: Karar verme stillerinin alt boyutu olan kendiliğinden-anlık karar vermenin etik karar verme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H2: Katılımcıların etik karar verme süreçleri demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık göstermektedir.

H2a: Katılımcıların etik karar verme süreçleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H2b: Katılımcıların etik karar verme süreçleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2c: Katılımcıların etik karar verme süreçleri medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2d: Katılımcıların etik karar verme süreçleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H2e: Katılımcıların etik karar verme süreçleri akademik deneyimine göre farklılık göstermektedir.

H2f: Katılımcıların etik karar verme süreçleri unvan durumuna göre farklılık göstermektedir.

5.2. Araştırmanın Yeri, Zamanı ve Örneklemi

Bu çalışma 11 Nisan 2025-9 Mayıs 2025 tarihleri arasında Google Form üzerinden oluşturulan anket aracılığıyla ulaşılan katılımcılar ile yürütülmüştür. Araştırma örneklemini 23-33 yaş arasında ve 65 yaş üzerinde olup T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi'nde çalışmakta olan akademik kadroda yer alan katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan 2 ölçekte toplam 75 ifade yer almaktadır. Bu araştırmada örneklem büyüklüğü olarak minimum 100 akademisyen hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında üniversitede yer alan akademisyenlere anket formu ulaştırılmış ve 141 kişiden geri dönüş alınmıştır.

Tablo 5.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri

N=141	N	%
Yaş		
23-33	50	35.5
34-44	42	29.8
45-55	32	22.7
56-65	12	8.5
66 ve üzeri	5	3.5
Cinsiyet		
Kadın	92	65.2
Erkek	49	34.8
Medeni Durum		
Evli	56	39.7
Bekar	85	60.3
Eğitim Durumu		
Yüksek lisans	42	29.8
Doktora	99	70.2
Unvan		
Prof. Dr.	17	12.1
Doç. Dr.	8	5.7
Dr. Öğr. Üyesi	51	36.2
Öğretim görevlisi	27	19.1
Araştırma görevlisi	38	27.0
Akademik Çalışma Deneyimi		
1-5 yıl	30	21.3
5-10 yıl	47	33.3
10-15 yıl	17	12.1
15-20 yıl	10	7.1
20 yıl ve üzeri	37	26.2
Görev Yapılan Fakülte		
Fen-Edebiyat Fakültesi	19	13.5
Hukuk Fakültesi	11	7.8
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	23	16.3
Mühendislik Fakültesi	20	14.2
Mimarlık Fakültesi	17	12.1
Sanat ve Tasarım Fakültesi	4	2.8
Sağlık Bilimleri Fakültesi	8	5.7
Eğitim Fakültesi	8	5.7
Meslek Yüksekokulu	31	22.0

Tablo 5.1.'de örneklem grubuna ait olan demografik bilgiler sunulmuştur. Katılımcıların %35,5' i (50) 23-33 yaş aralığında, %29,8' i (42) 34-44 yaş aralığında, %22,7' i (32) 45-55 yaş aralığında, %8,5' i (12) 56-65 yaş aralığında ve %3,5' i (5) 66 yaş üzerindedir. Katılımcıların %65,2' si (92) kadın, %34,8' i (49) erkektir. Katılımcıların %39,7' i (56) evli, %60,3' ü (85) bekardır. Katılımcıların %29,8' i (42) yüksek lisans, %70,2' i (99) doktora mezunudur. Katılımcıların %12,1' i (17) Prof. Dr. unvanı, %5,7' i (8) Doç. Dr. unvanı, %36,2' i (51) Dr. Öğr. Üyesi unvanı, %19,1' i (27) Öğretim Görevlisi unvanı ve %27,0' ı (38) Araştırma Görevlisi unvanına sahiptir. Katılımcıların %21,3' ünün (30) 1-5 yıl arasında, %33,3' ünün (47) 5-10 yıl arasında, %12,1' sinin (17) 10-15 yıl arasında, %7,1' inin (10) 15-20 yıl arasında, %26,2' sinin (37) 20 yıl ve üzerinde olarak bulgulanmıştır. Son olarak katılımcıların %13,5' inin (19) Fen-Edebiyat Fakültesi, %7,8' inin (11) Hukuk Fakültesi, %16,3' ünün (23) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, %14,2' sinin (20) Mühendislik Fakültesi, %12,1' inin (17) Mimarlık, %2,8' sinin (4) Sanat ve Tasarım Fakültesi, %5,7' sinin (8) Sağlık Bilimleri Fakültesi, %5,7' sinin (8) Eğitim Fakültesi ve %22,0' sinin (31) Meslek Yüksekokulu'nda çalışmaktadır.

5.3. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırmanın amacının belirlenmesinden sonra etik açıdan uygunluğunun sağlanabilmesi için İstanbul Kültür Üniversitesi etik kuruluna başvurulmuştur. İstanbul Kültür Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 21.04.2025 tarihli ve 28 sayılı toplantıda izin alınmıştır (EK 2).

5.4. Verilerin İstatiksel Analizi

İstatiksel analizler IBM Statistical Package For Social Sciences (SPSS) 25.00 programı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunun tespit edilmesi amacıyla çarpıklık – basıklık katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık - basıklık katsayılarının ± 2 olduğu durumlarda dağılımların normal kabul edilebileceği varsayılmıştır (George ve Mallery, 2010). Bu bağlamda;

1. Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumuna göre sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar vermeyle, bilimsel araştırmaya yönelik, çalışılan kuruma yönelik, topluma yönelik ve öğretim sürecine yönelik değerlerin puanlarının karşılaştırılmasında Bağımsız Örneklem T-testi; rasyonel karar verme

ile akademik etik değerler ve meslektaşına yönelik değerler puanlarının karşılaştırılmasında ise Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

2. Yaş, akademik deneyim ve unvana göre sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar vermeyle, bilimsel araştırmaya yönelik, çalışılan kuruma yönelik, topluma yönelik ve öğretim sürecine yönelik değerlerin puanlarının karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans analizi; rasyonel karar verme ile akademik etik değerler ve meslektaşına yönelik değerlerin puanlarının karşılaştırılmasında ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Post hoc testi olarak ise LSD, Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Kesiksiz değişkenler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde Pearson korelasyon ve Spearman korelasyon analizi kullanılmış olup, korelasyon katsayılarının güç düzeyleri Tablo 5.2' ye göre değerlendirilmiştir.

Tablo 5.2 Korelasyon Katsayıları ve Güç İlişkisi

Katsayı Düzeyi	Güç açıklaması
$\pm 0.81 \pm 1.00$	Çok güçlü
$\pm 0.61 \pm 0.80$	Güçlü
$\pm 0.41 \pm 0.60$	Orta
$\pm 0.21 \pm 0.40$	Zayıf
$\pm 0.00 \pm 0.20$	Çok zayıf

(Kaynak: Hair, Bush ve Ortinau, 2003)

5.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Katılımcıların sosyodemografik bilgilerine ilişkin kullanılan bir anketin yanı sıra karar verirken kullanılan karar verme stillerinin düzeylerinin ölçülmesi için Karar Verme Stilleri Ölçeği kullanılmıştır. Karar verme stillerinin etik karar verme sürecindeki etkilerini anlamak için ise Akademik Etik Değerler Ölçeği kullanılmıştır.

5.5.1. Karar Verme Stilleri Ölçeği

İlk olarak Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen ölçek Taşdelen (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. KVSÖ, başlangıçta davranışları belirten 37 maddeden oluşurken, sonrasında faktör analizi ile ölçeğin maddeleri 25' e düşürülmüştür. Ölçek toplam 25 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekteki her madde “kesinlikle katılmıyorum (1)”, “katılmıyorum (2)”, “kararsızım (3)”, “katılıyorum (4)”, “kesinlikle katılıyorum (5)”

arasında değişen 5’li likert tipi ölçek üzerinden puanlandırılmaktadır (Taşdelen, 2001; akt. Dilmaç ve Bozgeyikli, 2009).

Çalışmada elde edilen bulguların Cronbach alfa değeri ise rasyonel karar verme için $\alpha=0.83$, sezgisel karar verme için $\alpha=0.78$, bağımlı karar verme için $\alpha=0.85$, kaçınmacı karar verme için $\alpha=0.90$, kendiliğinden-anlık karar verme için $\alpha=0.71$ olarak bulunmuştur.

5.5.2. Akademik Etik Değerler Ölçeği

Sevim (2014) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan ölçeğin maddeleri “kesinlikle katılmıyorum (1)”, “katılmıyorum (2)”, “kararsızım (3)”, “katılıyorum (4)”, “kesinlikle katılıyorum (5)” arasında değişen 5’li likert tipi ölçek üzerinden puanlandırılmaktadır.

Ölçek toplam 50 maddeden oluşmaktadır. 30’ u olumlu (52, 50, 35, 36, 62, 56, 47, 15, 21, 19, 18, 27, 26, 7, 28, 41, 3, 24, 43, 40, 55, 49, 22, 61, 63, 29, 12, 10, 11, 5) olan ölçeğin, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 15, 18, 19, 21, 22, 23, 25, 28, 34, 35, 36, 42, 46 nolu maddeler tersten puanlanmıştır.

Çalışmada elde edilen bulguların Cronbach alfa değeri ise etik değerler için $\alpha=0.84$, bilimsel araştırmaya yönelik değerler için $\alpha=0.70$, meslektaşına yönelik değerler için $\alpha=0.58$, çalışılan kuruma yönelik değerler için $\alpha=0.50$, topluma yönelik değerler için $\alpha=0.39$, öğretim sürecine yönelik değerler için $\alpha=0.81$ olarak bulunmuştur.

BÖLÜM VI

6. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde oluşturulmuş olan hipotezlere ve araştırmanın alt problemlerine ilişkin yapılan analiz ve bulgularına yer verilmiştir. Her bir hipotez tek tek ele sınanmış olup bulguları ile açıklanmıştır.

6.1. Karar Verme Stilleri Ölçeği ve Akademik Etik Değerler Ölçeği'ne İlişkin Betimsel İstatistikler

Aşağıda verilen tabloda katılımcıların ölçeklere verdikleri yanıtlara ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık katsayılarına yer verilmiştir.

Tablo 6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Dair Betimsel İstatistikler

N=141	$\bar{x}$	SS	min	max	Çarpıklık	Basıklık
Karar Verme Stilleri Ölçeği						
Rasyonel Karar Verme	21.56	2.60	5.00	25.00	-1.80	10.72
Sezgisel Karar Verme	16.29	3.59	6.00	25.00	-0.18	0.29
Bağımlı Karar Verme	16.51	4.01	5.00	24.00	-0.28	-0.52
Kaçınmacı Karar Verme	11.04	4.16	5.00	21.00	0.71	0.07
Kendiliğinden-Anlık Karar Verme	11.13	2.88	5.00	18.00	0.07	-0.22
Akademik Etik Değerler Ölçeği						
Akademik Etik Değerler	204.86	14.07	169.00	244.00	-0.04	-0.51
Bilimsel Araştırmaya Yönelik Değerler	36.99	4.52	24.00	45.00	-0.26	-0.28
Meslekteşe Yönelik Değerler	40.38	3.70	22.00	50.00	-0.57	3.24
Çalışılan Kuruma Yönelik Değerler	35.12	3.62	25.00	45.00	0.02	0.09
Topluma Yönelik Değerler	29.50	3.16	19.00	36.00	-0.25	0.62
Öğretim Sürecine Yönelik Değerler	62.87	4.95	52.00	70.00	-0.46	-1.02

Araştırmada ele alınan bağımlı ve bağımsız değişkenler incelendiğinde, rasyonel karar verme puan ortalaması 21.56, sezgisel karar verme puan ortalaması 16.29, bağımlı karar verme puan ortalaması 16.51, kaçınmacı karar verme puan ortalaması 11.04, kendiliğinden-anlık karar verme puan ortalaması 11.13 olarak bulunmuştur. Rasyonel karar verme puanlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri ± 2 arasında olduğundan normal

dağılım göstermediği; sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar verme puanlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri ± 2 arasında olduğundan normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Akademik etik değerler puan ortalaması 204.86, bilimsel araştırmaya yönelik değerler puan ortalaması 36.99, meslektaşına yönelik değerler puan ortalaması 40.38, çalışılan kuruma yönelik değerler puan ortalaması 35.12, topluma yönelik değerler puan ortalaması 29.50, öğretim sürecine yönelik değerler puan ortalaması 62.87 olarak bulunmuştur. Akademik etik değerler, meslektaşına yönelik değerler puanlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri ± 2 arasında olduğundan normal dağılım göstermediği; bilimsel araştırmaya yönelik, çalışılan kuruma yönelik, topluma yönelik ve öğretim sürecine yönelik değerler puanlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri ± 2 arasında olduğundan normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

6.2. Araştırmanın Ölçekleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizleri

Katılımcıların karar verme stillerinin etik karar verme süreçlerindeki etikisini tespit edebilmek amacıyla Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 6.2’ de verilmiştir.

Tablo 6.2. Katılımcıların Karar Verme Stilleri ve Akademik Etik Değerler Skorları ile KVSÖ ve AEDÖ Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

		Karar Verme Stilleri Ölçeği					Akademik Etik Değerler Ölçeği					
N=141		Rasyonel Karar Verme	Sezgisel Karar Verme	Bağımlı Karar Verme	Kaçınmacı Karar Verme	Kendiliğinden-Anlık Karar Verme	Akademik Etik Değerler	Bilimsel Araştırmaya Yönelik Değerler	Meslekteşaya Yönelik Değerler	Çalışılan Kuruma Yönelik Değerler	Topluma Yönelik Değerler	Öğretim Sürecine Yönelik Değerler
Karar Verme Stilleri Ölçeği	Rasyonel Karar Verme	R 1.00										
	Sezgisel Karar Verme	R 0.15	1.00									
	Bağımlı Karar Verme	R 0.31*	0.21**	1.00								
	Kaçınmacı Karar Verme	R -0.26*	-0.06	0.21**	1.00							
	Kendiliğinden-Anlık Karar Verme	R -0.27*	0.19**	-0.03	0.33*	1.00						
Akademik Etik Değerler Ölçeği	Akademik Etik Değerler	R 0.42*	0.11	0.16	-0.27*	-0.33*	1.00					
	Bilimsel Araştırmaya Yönelik Değerler	R 0.21**	-0.10	-0.02	0.00	-0.29*	0.74*	1.00				
	Meslekteşaya Yönelik Değerler	R 0.36*	0.08	0.16	-0.26*	-0.28*	0.70*	0.35*	1.00			
	Çalışılan Kuruma Yönelik Değerler	R 0.24*	-0.05	0.05	-0.17**	-0.15	0.69*	0.41*	0.45*	1.00		
	Topluma Yönelik Değerler	R 0.20**	0.21**	0.16	-0.23*	-0.13	0.57*	0.17**	0.31*	0.34*	1.00	
	Öğretim Sürecine Yönelik Değerler	R 0.48*	0.17**	0.19**	-0.26*	-0.29*	0.77*	0.45*	0.46*	0.36*	0.37*	1.00

r: Pearson Korelasyon, Spearman Korelasyon *p<0.01, **p<0.05: Düzeyinde Anlamlı

Rasyonel karar verme puanı ile sezgisel karar verme puanı ($r=0.15$, $p>0.05$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; topluma yönelik değerler puanı ($r=0.20$, $p<0.05$) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde; bağımlı karar verme puanı ($r=0.31$, $p<0.01$), bilimsel araştırmaya yönelik değerler puanı ($r=0.21$, $p<0.05$), meslektaşına yönelik değerler puanı ($r=0.36$, $p<0.01$), çalışılan kuruma yönelik değerler puanı ($r=0.24$, $p<0.01$) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde; kaçınmacı karar verme puanı ($r=-0.26$, $p<0.01$), kendiliğinden-anlık karar verme puanı ($r=-0.27$, $p<0.01$) arasında negatif yönde zayıf düzeyde; akademik etik değerler puanı ($r=0.42$, $p<0.01$), öğretim sürecine yönelik değerler puanı ($r=0.48$, $p<0.01$) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Sezgisel karar verme puanı ile kaçınmacı karar verme puanı ($r=-0.06$, $p>0.05$), akademik etik değerler puanı ($r=0.11$, $p>0.05$), bilimsel araştırmaya yönelik değerler puanı ($r=-0.10$, $p>0.05$), meslektaşına yönelik değerler puanı ($r=0.08$, $p>0.05$), çalışılan kuruma yönelik değerler puanı ($r=-0.05$, $p>0.05$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; kendiliğinden-anlık karar verme puanı ($r=0.19$, $p<0.05$), öğretim sürecine yönelik değerler puanı ($r=0.17$, $p<0.05$) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde; bağımlı karar verme puanı ($r=0.21$, $p<0.05$), topluma yönelik değerler puanı ($r=0.21$, $p<0.05$) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Bağımlı karar verme puanı ile kendiliğinden-anlık karar verme puanı ($r=-0.03$, $p>0.05$), akademik etik değerler puanı ($r=0.16$, $p>0.05$), bilimsel araştırmaya yönelik değerler puanı ($r=-0.02$, $p>0.05$), meslektaşına yönelik değerler puanı ($r=0.16$, $p>0.05$), çalışılan kuruma yönelik değerler puanı ($r=0.05$, $p>0.05$), topluma yönelik değerler puanı ($r=0.16$, $p>0.05$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; öğretim sürecine yönelik değerler puanı ($r=0.19$, $p<0.05$) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde; kaçınmacı karar verme puanı ($r=0.21$, $p<0.05$) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Kaçınmacı karar verme puanı ile bilimsel araştırmaya yönelik değerler puanı ($r=0.00$, $p>0.05$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; çalışılan kuruma yönelik değerler puanı ($r=-0.17$, $p<0.05$) arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde; akademik etik değerler puanı ($r=-0.27$, $p<0.01$), meslektaşına yönelik değerler puanı ($r=-0.26$, $p<0.01$), topluma yönelik değerler puanı ($r=-0.23$, $p<0.01$), öğretim sürecine yönelik değerler puanı ($r=-0.26$,

$p<0.01$) arasında negatif yönde zayıf düzeyde; kendiliğinden-anlık karar verme puanı ($r=0.33$, $p<0.01$) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Kendiliğinden-anlık karar verme puanı ile çalışılan kuruma yönelik değerler puanı ($r=-0.15$, $p>0.05$), topluma yönelik değerler puanı ($r=-0.13$, $p>0.05$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; akademik etik değerler puanı ($r=-0.33$, $p<0.01$), bilimsel araştırmaya yönelik değerler puanı ($r=-0.29$, $p<0.01$), meslektaşına yönelik değerler puanı ($r=-0.28$, $p<0.01$), öğretim sürecine yönelik değerler puanı ($r=-0.29$, $p<0.01$) arasında negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Akademik etik değerler puanı ile topluma yönelik değerler puanı ($r=0.57$, $p<0.01$) arasında pozitif yönde orta düzeyde; bilimsel araştırmaya yönelik değerler puanı ($r=0.74$, $p<0.01$), meslektaşına yönelik değerler puanı ($r=0.70$, $p<0.01$), çalışılan kuruma yönelik değerler puanı ($r=0.69$, $p<0.01$), öğretim sürecine yönelik değerler puanı ($r=0.77$, $p<0.01$) arasında pozitif yönde güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Bilimsel araştırmaya yönelik değerler puanı ile topluma yönelik değerler puanı ($r=0.17$, $p<0.05$) arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde; meslektaşına yönelik değerler puanı ($r=0.35$, $p<0.01$) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde; çalışılan kuruma yönelik değerler puanı ($r=0.41$, $p<0.01$), öğretim sürecine yönelik değerler puanı ($r=0.45$, $p<0.01$) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Meslektaşına yönelik değerler puanı ile topluma yönelik değerler puanı ($r=0.31$, $p<0.01$) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde; çalışılan kuruma yönelik değerler puanı ($r=0.45$, $p<0.01$), öğretim sürecine yönelik değerler puanı ($r=0.46$, $p<0.01$) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Çalışılan kuruma yönelik değerler puanı ile topluma yönelik değerler puanı ($r=0.34$, $p<0.01$), öğretim sürecine yönelik değerler puanı ($r=0.36$, $p<0.01$) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Topluma yönelik değerler puanı ile öğretim sürecine yönelik değerler puanı ($r=0.37$, $p<0.01$) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

6.3. Yaşa Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Yaşa göre karar verme stilleri ölçeği ile akademik etik değerler ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Tablo 6.3’ tedir.

Tablo 6.3. Yaşa Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

N=141		Yaş	n	$\bar{x}$	SS	Sıra Ort.	Test İst.	P	Fark	
Karar Verme Stilleri Ölçeği	Rasyonel Karar Verme	a. 23-33	50	21.52	1.96	67.82	χ^2	2.190	0.53	-
		b. 34-44	42	21.10	3.55	66.82				
		c. 45-55	32	22.00	2.00	77.38				
		d. 55 yaş üstü	17	22.00	2.42	78.68				
	Sezgisel Karar Verme	a. 23-33	50	16.20	3.21	70.29	F	0.038	0.99	-
		b. 34-44	42	16.33	3.55	70.27				
		c. 45-55	32	16.25	3.94	71.33				
		d. 55 yaş üstü	17	16.53	4.29	74.26				
	Bağımlı Karar Verme	a. 23-33	50	16.42	3.80	70.02	F	0.197	0.90	-
		b. 34-44	42	16.52	3.76	70.69				
		c. 45-55	32	16.28	4.05	67.50				
		d. 55 yaş üstü	17	17.18	5.25	81.24				
	Kaçınmacı Karar Verme	a. 23-33	50	11.26	4.33	73.48	F	2.209	0.09	-
		b. 34-44	42	11.52	4.57	74.06				
		c. 45-55	32	11.31	3.63	76.31				
		d. 55 yaş üstü	17	8.65	2.87	46.15				
	Kendiliğinden-Anlık Karar Verme	a. 23-33	50	11.42	2.69	74.48	F	1.072	0.36	-
		b. 34-44	42	10.95	3.14	68.46				
		c. 45-55	32	11.47	2.84	76.44				
		d. 55 yaş üstü	17	10.12	2.80	56.79				
Akademik Etik Değerler Ölçeği	Akademik Etik Değerler	a. 23-33	50	203.06	10.71	65.11	χ^2	4.629	0.20	-
		b. 34-44	42	203.21	15.65	68.08				
		c. 45-55	32	206.28	14.93	74.77				
		d. 55 yaş üstü	17	211.53	15.93	88.44				
	Bilimsel Araştırmaya Yönelik Değerler	a. 23-33	50	36.00	4.27	62.42	F	1.330	0.27	-
		b. 34-44	42	37.55	4.23	75.55				
		c. 45-55	32	37.75	4.70	76.50				
		d. 55 yaş üstü	17	37.12	5.40	74.65				
	Meslektaş'a Yönelik Değerler	a. 23-33	50	40.44	2.77	71.68	χ^2	3.103	0.38	-
		b. 34-44	42	39.64	4.62	65.43				
		c. 45-55	32	40.47	3.53	69.39				
		d. 55 yaş üstü	17	41.82	3.68	85.79				
	Çalışılan Kuruma Yönelik Değerler	a. 23-33	50	34.40	3.21	63.47	F	4.177	0.01*	a, b<d
		b. 34-44	42	34.64	3.79	66.54				
		c. 45-55	32	35.50	3.22	74.05				
		d. 55 yaş üstü	17	37.71	4.09	98.44				

Topluma Yönelik Değerler	a. 23-33	50	29.52	2.93	72.79	F	0.758	0.52	-
	b. 34-44	42	29.19	3.20	66.76				
	c. 45-55	32	29.34	3.35	67.22				
	d. 55 yaş üstü	17	30.53	3.43	83.32				
Öğretim Sürecine Yönelik Değerler	a. 23-33	50	62.70	4.86	69.80	F	0.843	0.47	-
	b. 34-44	42	62.19	5.40	65.92				
	c. 45-55	32	63.22	5.03	74.33				
	d. 55 yaş üstü	17	64.35	3.77	80.82				

χ^2 : Kruskal Wallis H Testi, F: Tek Yönlü Varyans Analizi, * $p<0.05$: Düzeyinde Anlamlı

Yaşa göre rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Yaşa göre akademik etik değerler, bilimsel araştırmaya yönelik, mesleğe yönelik, topluma yönelik ve öğretim sürecine yönelik değerler puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0.05$); çalışılan kuruma yönelik değerler puanları arasında anlamlı bir farklılık olup ($p<0.05$);

- 55 yaş üstündeki bireylerin, 23-33 yaş arasında olan kişilere kıyasla çalışılan kuruma yönelik değerler puan ortalaması yüksek bulunmuştur.
- 55 yaş üstündeki kişilerin, 34-44 yaş arasında olan kişilere kıyasla çalışılan kuruma yönelik değerler puan ortalaması yüksek bulunmuştur.

6.4. Cinsiyete Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Cinsiyete göre karar verme stilleri ölçeği ile akademik etik değerler ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Tablo 6.4' tedir.

Tablo 6.4. Cinsiyete Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

N=141		Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sıra Ort.	Test İst.	P	
Karar Verme Stilleri Ölçeği	Rasyonel Karar Verme	Kadın	92	21.58	2.85	72.71	Z	-0.693	0.49
		Erkek	49	21.53	2.05	67.79			
	Sezgisel Karar Verme	Kadın	92	16.82	3.68	77.41	T	2.421	0.02*
		Erkek	49	15.31	3.20	58.97			
	Bağımlı Karar Verme	Kadın	92	16.52	3.91	70.82	T	0.045	0.96
		Erkek	49	16.49	4.22	71.34			
	Kaçınmacı Karar Verme	Kadın	92	11.05	4.12	71.53	T	0.074	0.94
		Erkek	49	11.00	4.29	70.00			
	Kendiliğinden-Anlık Karar Verme	Kadın	92	11.28	2.82	72.72	T	0.835	0.41
		Erkek	49	10.86	3.00	67.77			
Akademik Etik Değerler Ölçeği	Akademik Etik Değerler	Kadın	92	206.15	13.45	74.88	Z	-1.546	0.12
		Erkek	49	202.43	15.02	63.71			
	Bilimsel Araştırmaya Yönelik Değerler	Kadın	92	37.15	4.51	72.76	T	0.572	0.57
		Erkek	49	36.69	4.56	67.70			
	Meslektaş Yönelik Değerler	Kadın	92	40.61	3.82	74.44	Z	-1.377	0.17
		Erkek	49	39.94	3.45	64.54			
	Çalışılan Kuruma Yönelik Değerler	Kadın	92	35.23	3.59	71.41	T	0.483	0.63
		Erkek	49	34.92	3.71	70.22			
	Topluma Yönelik Değerler	Kadın	92	29.77	2.88	74.11	T	1.385	0.17
		Erkek	49	29.00	3.61	65.16			
	Öğretim Sürecine Yönelik Değerler	Kadın	92	63.39	4.75	75.34	T	1.742	0.08
		Erkek	49	61.88	5.20	62.85			

Z: Mann Whitney U Testi, T: Bağımsız Örneklem T Testi, *p<0.05: Düzeyinde Anlamlı

Kadın ve erkeklerin rasyonel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0.05$); sezgisel karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık olup ($p<0.05$); kadınların, erkeklere kıyasla sezgisel karar verme puan ortalaması yüksek bulunmuştur.

Kadın ve erkeklerin akademik etik değerler, bilimsel araştırmaya yönelik, meslektaş yönelik, çalışılan kuruma yönelik, topluma yönelik ve öğretim sürecine yönelik değerler puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0.05$).

6.5. Medeni Duruma Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Medeni duruma göre karar verme stilleri ölçeği ile akademik etik değerler ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Tablo 6.5’ tedir.

Tablo 6.5. Medeni Duruma Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

N=141		Medeni durum	N	$\bar{X}$	SS	Sıra Ort.	Test İst.	P	
Karar Verme Stilleri Ölçeği	Rasyonel Karar Verme	Evli	56	21.71	2.06	71.74	Z	-0.178	0.86
		Bekar	85	21.46	2.90	70.51			
	Sezgisel Karar Verme	Evli	56	16.39	3.46	71.48	T	0.274	0.79
		Bekar	85	16.22	3.68	70.68			
	Bağımlı Karar Verme	Evli	56	16.91	4.08	74.17	T	0.963	0.34
		Bekar	85	16.25	3.96	68.91			
	Kaçınmacı Karar Verme	Evli	56	11.93	4.39	79.40	T	2.092	0.04*
		Bekar	85	10.45	3.93	65.46			
	Kendiliğinden-Anlık Karar Verme	Evli	56	10.98	2.93	68.30	T	-0.510	0.61
		Bekar	85	11.24	2.86	72.78			
Akademik Etik Değerler Ölçeği	Akademik Etik Değerler	Evli	56	206.63	13.08	76.83	Z	-1.376	0.17
		Bekar	85	203.69	14.65	67.16			
	Bilimsel Araştırmaya Yönelik Değerler	Evli	56	37.64	4.18	76.46	T	1.391	0.17
		Bekar	85	36.56	4.70	67.41			
	Meslektaş Yönelik Değerler	Evli	56	40.70	3.44	73.94	Z	-0.696	0.49
		Bekar	85	40.16	3.86	69.06			
	Çalışılan Kuruma Yönelik Değerler	Evli	56	35.29	3.74	71.71	T	0.438	0.66
		Bekar	85	35.01	3.56	70.53			
	Topluma Yönelik Değerler	Evli	56	29.89	3.01	77.20	T	1.189	0.24
		Bekar	85	29.25	3.25	66.92			
	Öğretim Sürecine Yönelik Değerler	Evli	56	63.11	4.98	73.49	T	0.470	0.64
		Bekar	85	62.71	4.95	69.36			

Z: Mann Whitney U Testi, T: Bağımsız Örneklem T Testi, *p<0.05: Düzeyinde Anlamlı

Evli ve bekar kişilerin rasyonel, sezgisel, bağımlı ve kendiliğinden-anlık karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0.05$); kaçınmacı karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık olup ($p<0.05$); evlilerin, bekarlara kıyasla kaçınmacı karar verme puan ortalaması yüksek bulunmuştur.

Evli ve bekar kişilerin akademik etik değerler, bilimsel araştırmaya yönelik, meslektaşına yönelik, çalışılan kuruma yönelik, topluma yönelik ve öğretim sürecine yönelik değerler puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir ($p>0.05$).

6.6. Eğitim Durumuna Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Eğitim duruma göre karar verme stilleri ölçeği ile akademik etik değerler ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Tablo 6.6' dadır.

Tablo 6.6. Eğitim Duruma Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

N=141		Eğitim durumu	n	$\bar{X}$	SS	Sıra Ort.	Test İst.	P	
Karar Verme Stilleri Ölçeği	Rasyonel Karar Verme	Yüksek lisans	42	21.17	1.82	61.86	Z	-1.758	0.08
		Doktora	99	21.73	2.85	74.88			
	Sezgisel Karar Verme	Yüksek lisans	42	16.40	3.21	71.20	T	0.245	0.81
		Doktora	99	16.24	3.75	70.91			
	Bağımlı Karar Verme	Yüksek lisans	42	16.69	3.71	72.73	T	0.346	0.73
		Doktora	99	16.43	4.14	70.27			
	Kaçınmacı Karar Verme	Yüksek lisans	42	12.07	4.73	77.81	T	1.943	0.05
		Doktora	99	10.60	3.84	68.11			
	Kendiliğinden-Anlık Karar Verme	Yüksek lisans	42	11.55	2.52	76.20	T	1.110	0.27
		Doktora	99	10.96	3.01	68.79			
Akademik Etik Değerler Ölçeği	Akademik Etik Değerler	Yüksek lisans	42	201.55	12.24	61.86	Z	-1.732	0.08
		Doktora	99	206.26	14.61	74.88			
	Bilimsel Araştırmaya Yönelik Değerler	Yüksek lisans	42	35.62	4.13	59.10	T	-2.391	0.02*
		Doktora	99	37.58	4.57	76.05			
	Meslektaşına Yönelik Değerler	Yüksek lisans	42	40.17	4.31	71.77	Z	-0.147	0.88
		Doktora	99	40.46	3.42	70.67			
	Çalışılan Kuruma Yönelik Değerler	Yüksek lisans	42	34.60	3.05	64.90	T	-1.123	0.26
		Doktora	99	35.34	3.83	73.59			
	Topluma Yönelik Değerler	Yüksek lisans	42	29.43	2.86	71.15	T	-0.183	0.86
		Doktora	99	29.54	3.30	70.93			
	Öğretim Sürecine Yönelik Değerler	Yüksek lisans	42	61.74	5.26	62.56	T	-1.775	0.08
		Doktora	99	63.34	4.76	74.58			

Z: Mann Whitney U Testi, T: Bağımsız Örneklem T Testi, * $p<0.05$: Düzeyinde Anlamlı

Doktora ve yüksek lisans mezunu olan kişilerin rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir ($p>0.05$).

Doktora ve yüksek lisans mezunu olan kişilerin akademik etik değerler, meslektaşına yönelik, çalışılan kuruma yönelik, topluma yönelik ve öğretim sürecine yönelik değerler puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0.05$); bilimsel araştırmaya yönelik değerler puanları arasında anlamlı bir farklılık olup ($p<0.05$); doktora mezunu olan kişilerin, yüksek lisans mezunu olan kişilere kıyasla bilimsel araştırmaya yönelik değerler puan ortalaması yüksek bulunmuştur.

6.7. Akademik Deneyime Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Akademik çalışma süresine göre karar verme stilleri ölçeği ile akademik etik değerler ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Tablo 6.7’ dedir.

Tablo 6.7. Akademik Çalışma Süresine Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

N=141		Akademik Deneyim	n	$\bar{X}$	SS	Sıra Ort.	Test İst.	p	Fark	
Karar Verme Stilleri Ölçeği	Rasyonel Karar Verme	a. 1-5 yıl	30	20.77	3.47	62.42	χ^2	7.143	0.13	-
		b. 5-10 yıl	47	21.79	2.49	73.83				
		c. 10-15 yıl	17	20.88	2.09	54.97				
		d. 15-20 yıl	10	21.40	1.78	69.55				
		e. 20 yıl ve üzeri	37	22.27	2.12	82.12				
	Sezgisel Karar Verme	a. 1-5 yıl	30	16.30	2.93	68.47	F	0.591	0.67	-
		b. 5-10 yıl	47	16.77	3.25	77.77				
		c. 10-15 yıl	17	15.41	3.94	62.62				
		d. 15-20 yıl	10	16.80	2.20	77.50				
		e. 20 yıl ve üzeri	37	15.95	4.54	66.55				
	Bağımlı Karar Verme	a. 1-5 yıl	30	17.17	3.77	77.57	F	1.773	0.14	-
		b. 5-10 yıl	47	16.04	3.97	65.65				
		c. 10-15 yıl	17	14.82	4.07	55.09				
		d. 15-20 yıl	10	18.40	3.10	89.75				
		e. 20 yıl ve üzeri	37	16.84	4.23	74.72				
	Kaçınmacı Karar Verme	a. 1-5 yıl	30	11.33	3.96	73.27	F	3.247	0.01*	e<d
		b. 5-10 yıl	47	10.89	4.29	70.13				
		c. 10-15 yıl	17	11.94	3.99	79.06				
		d. 15-20 yıl	10	14.50	5.46	98.10				
		e. 20 yıl ve üzeri	37	9.62	3.29	59.24				
	Kendiliğinden-Anlık Karar Verme	a. 1-5 yıl	30	11.77	2.34	80.17	F	1.874	0.12	-
		b. 5-10 yıl	47	11.15	3.09	71.13				
		c. 10-15 yıl	17	11.88	2.26	80.56				
		d. 15-20 yıl	10	11.60	2.91	77.30				
		e. 20 yıl ve üzeri	37	10.14	3.08	57.31				
Akademik Etik Değerler Ölçeği	Akademik Etik Değerler	a. 1-5 yıl	30	201.63	10.85	60.43	χ^2	7.030	0.13	-
		b. 5-10 yıl	47	204.74	12.25	70.98				
		c. 10-15 yıl	17	202.29	15.72	64.85				
		d. 15-20 yıl	10	200.00	18.05	62.40				
		e. 20 yıl ve üzeri	37	210.11	15.68	84.74				
	Bilimsel Araştırmaya Yönelik Değerler	a. 1-5 yıl	30	35.40	3.66	55.40	F	1.464	0.22	-
		b. 5-10 yıl	47	37.23	4.71	74.12				
		c. 10-15 yıl	17	38.12	4.47	81.59				
		d. 15-20 yıl	10	38.30	4.45	82.25				
		e. 20 yıl ve üzeri	37	37.11	4.81	71.78				
	Meslektaşına Yönelik Değerler	a. 1-5 yıl	30	39.87	2.64	65.67	χ^2	6.547	0.16	-
		b. 5-10 yıl	47	40.51	3.07	72.19				

	c. 10-15 yıl	17	39.29	3.60	57.21				
	d. 15-20 yıl	10	38.40	6.90	59.95				
	e. 20 yıl ve üzeri	37	41.65	3.78	83.14				
Çalışılan Kuruma Yönelik Değerler	a. 1-5 yıl	30	35.10	2.58	70.68	F	2.987	0.02*	b, d<e
	b. 5-10 yıl	47	34.45	3.75	64.98				
	c. 10-15 yıl	17	35.18	3.59	71.82				
	d. 15-20 yıl	10	32.90	3.35	45.55				
	e. 20 yıl ve üzeri	37	36.57	3.87	85.41				
Topluma Yönelik Değerler	a. 1-5 yıl	30	29.70	2.76	72.20	F	1.859	0.12	-
	b. 5-10 yıl	47	29.36	2.92	70.66				
	c. 10-15 yıl	17	28.94	2.22	61.59				
	d. 15-20 yıl	10	27.50	4.45	51.30				
	e. 20 yıl ve üzeri	37	30.32	3.56	80.11				
Öğretim Sürecine Yönelik Değerler	a. 1-5 yıl	30	61.57	5.19	61.32	F	2.384	0.06	-
	b. 5-10 yıl	47	63.19	4.71	73.51				
	c. 10-15 yıl	17	60.76	5.67	55.18				
	d. 15-20 yıl	10	62.90	4.93	70.55				
	e. 20 yıl ve üzeri	37	64.46	4.31	83.05				

χ^2 : Kruskal Wallis H Testi, F: Tek Yönlü Varyans Analizi, * $p<0.05$: Düzeyinde Anlamlı

Akademik çalışma süresine göre rasyonel, sezgisel, bağımlı ve kendiliğinden-anlık karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0.05$); kaçınmacı karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık olup ($p<0.05$); 15-20 yıl arasında akademide çalışan bireylerin, 20 yıl ve üzerinde çalışan bireylere kıyasla kaçınmacı karar verme puan ortalaması yüksek bulunmuştur.

Akademik çalışma süresine göre akademik etik değerler, bilimsel araştırmaya yönelik, meslektaşına yönelik, topluma yönelik ve öğretim sürecine yönelik değerler puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0.05$); çalışılan kuruma yönelik değerler puanları arasında anlamlı bir farklılık olup ($p<0.05$);

- 20 yıl ve üzerinde akademide çalışan kişilerin, 5-10 yıl çalışan kişilere kıyasla çalışılan kuruma yönelik değerler puan ortalaması yüksek bulunmuştur.
- 20 yıl ve üzerinde akademide çalışan kişilerin, 15-20 yıl çalışan kişilere kıyasla çalışılan kuruma yönelik değerler puan ortalaması yüksek bulunmuştur.

6.8. Unvana Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Unvana göre karar verme stilleri ölçeği ile akademik etik değerler ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar Tablo 6.8' dedir.

Tablo 6.8. Unvana Göre Karar Verme Stilleri Ölçeği İle Akademik Etik Değerler Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

N=141	Unvan	N	$\bar{x}$	SS	Sıra Ort.	Test İst.	P
Karar Verme Stilleri Ölçeği	Rasyonel Karar Verme	Prof. Dr./Doç. Dr.	25	22.52	2.37	85.40	χ^2 5.447 0.14
		Dr. Öğr. Üyesi	51	21.51	3.09	73.06	
		Öğretim görevlisi	27	21.11	2.44	62.52	
		Araştırma görevlisi	38	21.32	1.99	64.79	
	Sezgisel Karar Verme	Prof. Dr./Doç. Dr.	25	16.56	3.79	71.14	F 0.242 0.87
		Dr. Öğr. Üyesi	51	16.27	3.87	72.87	
		Öğretim görevlisi	27	16.59	3.57	72.41	
		Araştırma görevlisi	38	15.92	3.15	67.39	
	Bağımlı Karar Verme	Prof. Dr./Doç. Dr.	25	16.96	4.62	77.38	F 0.504 0.68
		Dr. Öğr. Üyesi	51	16.86	3.85	73.50	
		Öğretim görevlisi	27	16.07	4.02	65.78	
		Araştırma görevlisi	38	16.05	3.84	67.16	
	Kaçınmacı Karar Verme	Prof. Dr./Doç. Dr.	25	9.76	4.16	57.54	F 1.247 0.30
		Dr. Öğr. Üyesi	51	11.20	3.78	74.52	
		Öğretim görevlisi	27	10.85	4.11	66.54	
		Araştırma görevlisi	38	11.79	4.63	78.30	
	Kendiliğinden-Anlık Karar Verme	Prof. Dr./Doç. Dr.	25	10.64	3.32	66.12	F 0.306 0.82
		Dr. Öğr. Üyesi	51	11.22	2.73	72.27	
		Öğretim görevlisi	27	11.33	2.69	73.06	
		Araştırma görevlisi	38	11.21	2.98	71.04	
Akademik Etik Değerler Ölçeği	Akademik Etik Değerler	Prof. Dr./Doç. Dr.	25	211.48	16.89	88.44	χ^2 6.645 0.08
		Dr. Öğr. Üyesi	51	204.80	13.41	71.31	
		Öğretim görevlisi	27	201.04	14.03	61.39	
		Araştırma görevlisi	38	203.29	11.84	65.93	
	Bilimsel Araştırmaya Yönelik Değerler	Prof. Dr./Doç. Dr.	25	38.28	4.61	81.46	F 1.889 0.13
		Dr. Öğr. Üyesi	51	37.37	4.79	74.80	
		Öğretim görevlisi	27	35.48	4.25	58.11	
		Araştırma görevlisi	38	36.71	4.09	68.17	
	Meslektaş Yönelik Değerler	Prof. Dr./Doç. Dr.	25	41.92	3.77	85.96	χ^2 4.958 0.18
		Dr. Öğr. Üyesi	51	39.90	3.14	64.43	
		Öğretim görevlisi	27	39.70	5.16	67.54	
		Araştırma görevlisi	38	40.47	2.86	72.43	
	Çalışılan Kuruma Yönelik Değerler	Prof. Dr./Doç. Dr.	25	36.24	4.18	81.16	F 1.425 0.24
		Dr. Öğr. Üyesi	51	35.22	3.52	71.78	
		Öğretim görevlisi	27	34.22	3.79	62.87	
		Araştırma görevlisi	38	34.89	3.15	69.04	
	Topluma Yönelik Değerler	Prof. Dr./Doç. Dr.	25	30.44	3.63	80.86	F 0.926 0.43
		Dr. Öğr. Üyesi	51	29.37	3.01	68.84	
		Öğretim görevlisi	27	29.37	2.83	72.13	
		Araştırma görevlisi	38	29.16	3.26	66.61	
	Öğretim Sürecine Yönelik Değerler	Prof. Dr./Doç. Dr.	25	64.60	4.83	86.82	F 1.521 0.21
		Dr. Öğr. Üyesi	51	62.94	4.84	70.96	
		Öğretim görevlisi	27	62.26	5.20	66.06	
		Araştırma görevlisi	38	62.05	4.88	64.16	

χ^2 : Kruskal Wallis H Testi, F: Tek Yönlü Varyans Analizi, *p<0.05: Düzeyinde Anlamlı

Unvana göre rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Unvana göre akademik etik değerler, bilimsel araştırmaya yönelik, meslektaşına yönelik, çalışılan kuruma yönelik, topluma yönelik ve öğretim sürecine yönelik değerler puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir ($p>0.05$).



BÖLÜM VII

7. SONUÇ

Bu çalışmada, akademik kadronun kullandıkları karar verme stillerinin etik karar verme süreçlerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu kapsamsa, karar verme stillerinin alt boyutları olan rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar verme ile akademik etik değerlerin alt boyutları olan bilimsel araştırmaya yönelik, meslektaşına yönelik, çalışılan kuruma yönelik, topluma yönelik ve öğretim sürecine yönelik değerler arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. 141 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada elde edilen bulgular neticesinde analizler gerçekleştirilmiş, ortaya çıkan sonuçlar ise bu bölümde ele alınarak incelenmiştir.

Araştırma bulguları, bağımlı ve bağımsız değişken incelendiğinde, karar verme stillerinin alt boyutu olan rasyonel karar verme ile akademik etik değerlerin alt boyutu olan meslektaşına yönelik değerlerin normal dağılım göstermediği; karar verme stillerinin alt boyutu olan sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar verme ile akademik etik değerlerin alt boyutu olan bilimsel araştırmaya yönelik, çalışılan kuruma yönelik, topluma yönelik ve öğretim sürecine yönelik değerlerin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Araştırma bulguları incelendiğinde, karar verme stilinin alt boyutu olan rasyonel karar verme stilinin akademik etik değerlerin alt boyutu olan bilimsel araştırmaya yönelik, meslektaşına yönelik, çalışılan kuruma yönelik değerler ile pozitif yönde zayıf düzeyde ilişkili olduğu; öğretim sürecine yönelik değerlerle pozitif yönde orta düzeyde ilişkili olduğu; topluma yönelik değerle pozitif yönde çok zayıf düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Sezgisel karar verme stilinin akademik etik değerlerin alt boyutu olan bilimsel araştırmaya yönelik, meslektaşına yönelik, çalışılan kuruma yönelik değerler ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı; öğretim sürecine yönelik değerler ile arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde ilişkili olduğu; topluma yönelik değerler ile pozitif yönde zayıf düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bağımlı karar verme stilinin akademik etik değerlerin alt boyutu olan bilimsel araştırmaya yönelik, meslektaşına yönelik, çalışılan kuruma yönelik, topluma yönelik değerler ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı;

öğretim sürecine yönelik değerler ile pozitif yönde zayıf düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Kaçınmacı karar verme stilinin akademik etik değerlerin alt boyutu olan bilimsel araştırmaya yönelik değerlerle arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı; çalışılan kuruma yönelik değerler ile negatif yönde çok zayıf düzeyde ilişkili olduğu; meslektaşına yönelik, topluma yönelik ve öğretim sürecine yönelik değerler ile negatif yönde zayıf düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Kendiliğinden-anlık karar verme stilinin akademik etik değerlerin alt boyutu olan çalışılan kuruma yönelik ve topluma yönelik değerlerle arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı; bilimsel araştırmaya yönelik, meslektaşına yönelik ve öğretim sürecine yönelik değerler ile arasında negatif yönde zayıf düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu durumda akademik personelin karar verme stillerinin etik karar verme sürecini nasıl etkilediği noktasında ise ulaşılan sonuçlar şöyledir:

İkinci hipotezde belirtilen; “katılımcıların etik karar verme süreçlerinin demografik özellikleri bakımından; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, unvan, akademik deneyimine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” sorusuna cevap aranmıştır. Bu değişkenlerin her birinin cevaplanabilmesi için SPSS programı ile ANOVA ve T-testi kullanılmıştır.

İkinci hipotezin birinci kısmı olan yaş ile ilgili durumda; anova testi kullanılarak akademik personelin karar verme stillerinin alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık etkisi bulunmazken; 55 yaş ve üzerindeki kişilerin, 23-33 ve 34-44 yaş arasında olan kişilere kıyasla akademik etik değerlerin alt boyutu olan çalışılan kuruma yönelik değerler üzerinde anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

İkinci hipotezin ikinci kısmı olan cinsiyet ile ilgili durumda; t-testi kullanılarak kadın akademik personelin erkek akademik personele kıyasla karar verme stillerinin alt boyutu olan sezgisel karar verme stili üzerinde anlamlı bir farklılık gösterdiği; kadın ve erkek akademik personelin akademik etik değerlerin alt boyutu üzerinde anlamlı bir farklılık etkisi olmadığı saptanmıştır.

İkinci hipotezin üçüncü kısmı olan medeni durum ile ilgili durumda; t-testi kullanılarak evli akademik personelin bekar akademik personele kıyasla karar verme stillerinin alt boyutu olan kaçınmacı karar verme stili üzerinde anlamlı bir farklılık gösterdiği; evli ve

bekar akademik personelin akademik etik değerlerin alt boyutu üzerinde anlamlı bir farklılık etkisi olmadığı saptanmıştır.

İkinci hipotezin dördüncü kısmı olan eğitim durum ile ilgili durumda; t-testi kullanılarak yüksek lisans ve doktora mezunu akademik personelin karar verme stillerinin alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık etkisi bulunmazken; doktora mezunu akademik personelin yüksek lisans mezunu akademik personele kıyasla akademik etik değerlerin alt boyutu olan bilimsel araştırmaya yönelik değerler üzerinde anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

İkinci hipotezin beşinci kısmı olan akademik deneyim ile ilgili durumda; anova testi kullanılarak 15-20 yıl arasında akademik deneyime sahip akademik personelin, 20 yıl ve üzerinde akademik deneyime sahip olan akademik personele kıyasla karar verme stillerinin alt boyutu olan kaçınmacı karar verme stili üzerinde anlamlı bir farklılık gösterdiği; 20 yıl ve üzerinde çalışan akademik personelin, 5-10 yıl ve 15-20 yıl üzerinde akademik deneyime sahip akademik personele kıyasla akademik etik değerlerin alt boyutu olan çalışılan kuruma yönetik değerler üzerinde anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

İkinci hipotezin altıncı kısmı olan unvan ile ilgili durumda; anova testi kullanılarak Prof. Dr., Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi, Öğretim Görevlisi ve Araştırma Görevlisi unvanına sahip olan akademik personelin karar verme stillerinin alt boyutları ile akademik etik değerlerin alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık etkisi olmadığı saptanmıştır.

Sonuç olarak, çalışmanın bulguları için tüm hipotezlerin çözümleri incelediğinde, akademik personelin karar verme stillerinin etik karar verme sürecinde sadece unvanın karar verme sürecine bir etkisi olmadığı; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve akademik deneyimin etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Aynı zamanda bütün çalışmalarda olduğu üzere, bu tez çalışmasında da bazı kısıtlar bulunmamaktadır. Çalışma belirli bir örneklem ve zaman kısıtlaması içerisinde gerçekleştirilmiştir. Bu ve bunun gibi bir sonraki çalışmalar, geniş bir zaman dilimi ve örneklem üzerinde gerçekleştirilebilir, aynı zamanda akademik personelin kullandıkları karar verme stillerinin etik karar verme süreçlerine etki edecek olan faktörlere yer

verilmesi de önerilmektedir. Fakat bu çalışmanında literatüre önemli bir katkı sunduğu düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

1. Adair, J. (2003). *Etkili karar vermek*, (Çeviren: Salih Fatih Güneş), Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul.
2. Akaytay, A. (2004). *Karar verme sürecinde maliyet verilerinin rolü: ABC makine ve ticaret sanayii a.ş. Uygulaması*. [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
3. Akbaba, A., ve Erenler, E. (2011). Etik karar verme ve cinsiyet farklılıkları üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 447-464.
4. Akyazı, E. (2003). *Organizasyonel karar destek sistemleri ve organizasyonel kararlarda bilişim sistemlerinin uygulanmasına ilişkin bir araştırma*. [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
5. Altın, Y. (2022). Etik Karar Verme ve Etik İkilem. S. Tuncel (Ed.), *Sporda Meslek Etiği*, Efe Akademi, 45-58.
6. Alver, B. (2003). *Çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların empatik becerileri, karar stratejileri ve psikolojik belirtileri arasındaki ilişkiler*. [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
7. Ay, C. (2005). İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 31-52.
8. Aydın, İ. (2014). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Akademi, Ankara.
9. Ayyıldız Ünnü, N. A. (2020). Karar Verme Hataları Ve Kaynakları: Örgütsel Karar Vericiler Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year*, 1(36), 233-262.
10. Bağırkan, Ş. (1983). *Karar Verme*, Der Yayınları, İstanbul.
11. Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı karar verme: kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-56.
12. Barutçu, H. (2024). *Kamu yönetiminde karar verme sürecinde bir yöntem olarak istişare: gerede kaymakamlığı örneği*. [Yüksek Lisans tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.

13. Başar, A. B. (1998). *İşletmelerin stratejik planlama ve karar alma sürecinde muhasebe bilgi sisteminin yeri ve önemi tusaş motor sanayii a.ş. uygulaması*. [Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
14. Baştuğ, İ. (2006). *Karar verme sürecinde sezginin önemi ve Türk merkezi yönetimindeki geçerliliği*. [Yüksek Lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
15. Bektaş, Ç., ve Köseoğlu, M. A. (2007). Etik kodlarının yönetsel karar alma sürecine etkileri ve bir model önerisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(2), 94-115.
16. Bolat, T., ve Aytemiz Seymen, O. (2003). "Örgütlerde iş et iğinin yerleştirilmesinde" dönüşümcü liderlik tarzı" nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
17. Boyalı, H. (2021). *Kamu örgütlerinde karar verme süreci: Kamu Denetçiliği Kurumu örneği* [Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
18. Can, H. (1992). *Organasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara.
19. Can, H. ve Tecer, M. (1978). *İşletme Yönetimi*, Doğan Basımevi, Ankara.
20. Candan, B., ve Yüksel, C. A. (2008). Tüketicilerin kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili tutumları ile kişisel değerleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *13. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, 620-635.
21. Chapman, G. B., & Johnson, E. J. (1994). The limits of anchoring. *Journal of Behavioral Decision Making*, 7(4), 223-242.
22. Cosgrave, J. (1996). Decision making in emergencies. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 5(4), 28-35.
23. Coşkun, Ü. (2020). Karar ve Karar Verme Süreci. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(53), 1181-1191.
24. Çabuk, A., & İşgüden, B. (2006). Meslek etiği ve meslek etiğinin meslek yaşami üzerindeki etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 59-86.

25. Çavuş, F. M. (2008). Karar Verme, Karar Destek Sistemleri ve Yönetmel Etkinlik. *Akademik Bakış Dergisi*, 15, 1-18.
26. Çavuş, M. F., ve Biçer, M. (2016). Finans yöneticilerinin karar verme davranışları üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 45-64.
27. Çiftçi, E. G., ve Gönen, E. (2011). Sosyal hizmet uygulamalarında etik karar verme süreci. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 22(2), 149-160.
28. Çotuksöken, B. (2003). Felsefe açısından etik: tanımlar-sınırlar. *Türkiye Mühendislik Haberleri*, 423(1), 12-16.
29. Daştan, Z. (2013). *Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile iş etiğine bakış açıları arasındaki ilişki ve bir araştırma*. [Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
30. Dayançkıyat, G. B., ve Ayyıldız, M. (2019). Marka Kişiliği ve Karar Verme Tarzlarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 543-558.
31. Demir, Y. (2006). İş etiği kavramı ve işletmeler açısından önemi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*. 41 (1), 87-98.
32. Dilmaç, B ve Bozgeyikli, H. (2009). Öğretmen adaylarının öznel iyi olma ve karar verme stillerinin incelenmesi. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 181-197.
33. Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
34. Doğan, M. (1985). *İşletmelerde Karar Verme Teknikleri*, Bilgehan Basımevi, İzmir.
35. Efem, G. (2001). Hukuki Açıdan Rekabet Etiği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5(2), 1-10.
36. Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *international Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
37. Eliashberg, J., & Winkler, R. L. (1981). Risk sharing and group decision making. *Management Science*, 27(11), 1221-1235.
38. Emhan, A. (2007). Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 212-224.

39. Erkilletlioğlu, A. (2000). *İşletmelerde karar verme ve analitik hiyerarşi yöntemiyle bir uygulama*. [Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
40. Ferrell, O. C., ve Fraedrich, J. (2005). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. Eight Edition, Houghton Mifflly Company.
41. Forester-Miller, H., ve Davis, T. E. (1995). *A practitioner's guide to ethical decision making*. Alexandria, VA: American Counseling Association.
42. Gavcar, E. (2014). *İŞL 3514 Karar Verme Teknikleri*, MSKÜ Uzaktan Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi.
43. Geisler, M., & Allwood, C. M. (2018). Relating decision-making styles to social orientation and time approach. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(3), 415-429.
44. George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update.
45. Govind, K., & Amalor, D. (2016). Decision Making Styles and Study Orientation. *European Journal of Social Sciences Studies*, 1(1), 84-96.
46. Güçray, S. S. (2001). Ergenlerde karar verme davranışlarının öz saygı ve problem çözme becerileri algısı ile ilişkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(8), 106-121.
47. Gül, H., ve Gökçe, H. (2008). Örgütsel etik ve bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 377-389.
48. Güngör, S., ve Özcan, U. (2022). Karar kuramı ve karar verme. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (33), 119-125.
49. Hair, J. F., Bush, R. P., ve Ortinau, D. J. 2003. *Marketing research: Within a changing information environment*. McGraw-Hill, 528.
50. Halaç, O. (1991). *Kantitatif Karar Verme Teknikleri (Yöneylem Araştırmasına Giriş)*, Evrim Dağıtım, İstanbul.
51. Halis, M. (2002). Karar verme eyleminin davranışsal temelleri- Görgül bir uygulama. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 14, 49-64.
52. Hammond, J. S., Keeney, R. L., ve Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard business review*, 76(5), 47-58.

53. Harcar, T. (1992). *Silahlı Kuvvetlerde Karar Verme (Teori – Analiz – Uygulama)*, Kara Harp Okulu Matbaası, Ankara.
54. Harrison, E. F., ve Pelletier, M. A. (2000). The essence of management decision. *Management Decision*, 38(7), 462-470.
55. Heller, F. (1971). *Managerial decision-making*, Assen: Van Grocum, London: Tavistock
56. Heracleous, L. T. (1994). Rational decision making: myth or reality?. *Management Development Review*, 7(4), 16-23.
57. Hodgkinson, G. P., Maule, A. J., Bown, N. J., Pearman, A. D., ve Glaister, K. W. (2002). Further reflections on the elimination of framing bias in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1069-1076.
58. Hu, W., & A, A.M. (2015). Impact of individual decision-making styles on marketing information system based decision-making. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 1(2), 36-42.
59. Huczynski, A., & Buchanan, D. A. (1991). *Organizational behaviour: An introductory text*. (4. Edition). Prentice-Hall.
60. İmrek. M.K. (2003). *Karar verme teknikleri*. Beta Yayınları, İstanbul.
61. İpbüker, C., Göksel, Ç., ve Deniz R. “Mühendislik etiği dersleri neden zorunlu olarak okutulmalıdır?” *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı*, 28 Mart -1 Nisan 2005, Ankara.
62. Karakaya, G. (1998). Yönetici eğitiminde karar verme becerilerinin geliştirilmesi. [Yüksek Lisans tezi, Sakarya Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
63. Keeney, R. L. (1982). Decision analysis: an overview. *Operations Research*, 30(5), 803-838.
64. Kesici, H. M. (2015). *Dünyada ve Türkiye’de kamu sektöründe etik değerler*. [Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
65. Kesici, Ş. (2007). Ortaöğretim öğrencilerinin anne baba tutumlarının ve rehberlik ihtiyaçlarının mesleki karar verme zorluklarını yordaması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 329-339.

66. Kırıl, E. (2015). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.
67. Kıranlı, S., ve İlğan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (14), 150-162.
68. Kısa Kara, B. (2017). *Etik karar vermeye etki eden faktörler: işletme bölümü öğrencileri üzerine bir çalışma*. [Yüksek Lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
69. Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.
70. Koçoğlu, Ercan. (2010). *İşletmelerde yöneticilerin karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanımı: Ankara ili örneği*. [Yüksek Lisans tezi, Atılım Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
71. Korkut, F. (2002). Lise öğrencilerinin problem çözme becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 177-184.
72. Köse, A. (2004). *Çok amaçlı karar alma yöntemleri ve türk sigorta sektörüne yönelik bir uygulama*. [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
73. Köseoğlu, M. A., (2007). *Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkileri ve bir alan araştırması*. [Doktora tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
74. Köylü, A. (2004). *Bilgi sistemlerinin yönetimin karar alma sürecine etkileri ve uygulama*. [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
75. Kutlu, H. A. (2008). Muhasebe meslek mensupları ve çalışanlarının etik ikilemleri: Kars ve Erzurum illerinde bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(02), 143-170.
76. Kutlu, H. A. (2015). *Meslek Etiği*, Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara.
77. Kuzgun, Y. (1992). Karar stratejileri ölçeği: Geliştirilmesi ve standardizasyonu. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, 161-170.

78. Küçüköğlu, M. T. (2012). Etik değerler ve etiğin kurumsallaşması. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 177-185.
79. Lamberton, L.H. ve Minor L. (1995). *Human Relations: Strategies For Success*. Chicago: Irwin Mirror Press.
80. Lindfelt, L. L., ve Törnroos, J. A. (2006). Ethics and value creation in business research: comparing two approaches. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 328-351.
81. Mengüşoğlu, T. (1965). *Değişmez Değerler ve Değişen Davranışlar*, İstanbul Matbaası, İstanbul.
82. Mucuk, İ. (2014). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
83. Naktiyok, A., ve İşcan, Ö. F. (2004). Örgütlerde farklı karar verme modelleri ve yöneticilerin performans değerlendirme kriterleri ile bireysel karar verme süreçleri arasındaki ilişki. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(1-2), 287-306.
84. Neçare, E. (2017). *Duygusal zekâ ve etik karar verme ilişkisi: insan kaynakları alanında bir araştırma*. [Yüksek Lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
85. Onaran, O. (1975). *Örgütlerde karar verme*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Sevinç Matbaası, Ankara.
86. Otlı, F., ve Demir, Ö. (2005). Stratejik karar verme açısından maliyet sistemleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 155-170.
87. Özcan, K. (1999). *Yöneticilerde karar verme ile kaygı ilişkileri*. [Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
88. Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
89. Özdemir, E. (2009). Pazarlama araştırmasında etik karar alma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(02), 119-144.
90. Özdemir, R. (2021). *Aile içi karar verme süreçlerinde kadının katılımı*. [Yüksek Lisans tezi, Sabahaattin Zaim Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
91. Özer, M. A. (2012). Örgütsel Karar Verme ve Yönetişim. *Türk İdare Dergisi*, 475, 147-170.

92. Özkan, Ö. (2007). *Personel seçiminde karar verme yöntemlerinin incelenmesi: AHP, ELECTRE ve TOPSIS örneği*. [Yüksek Lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
93. Özkara, M. (2023) *Karar verme sürecinde risk algısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi: Bireysel yatırımcılar üzerine bir uygulama*. [Yüksek Lisans tezi, Düzce Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
94. Özşahin, M. (2005). *Stratejik karar verme hızını etkileyen faktörler ve Stratejik karar verme-firma performans ilişkisi*. [Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
95. Pelit, E., & Güçer, E. (2006). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğiyle ilgili etik olmayan davranışlara ve öğretmenleri etik dışı davranışa yönelten faktörlere ilişkin algılamaları. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 95-119.
96. Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*, (Çeviren: Veysel Atayman ve Gönül Sezer), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
97. Robbins, S. (2003). *Management*, Pretice Hall New Jersey.
98. Roper, J. E. (2005). *How is "Business Ethics" Possible?. Crisis and Opportunity in the Professions Research in Ethical Issues in Organizations*. Vol:6, 181-191.
99. Rowe, G., ve Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal Of Forecasting*, 15(4), 353-375.
100. Rue, L. W. ve Byars, L. L. (2003). *Management, Skills and Application*. New York: McGraw Hill.
101. Saat, M. (2000). Çok amaçlı karar vermede bir yaklaşım: analitik hiyerarşi yöntemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 149-162.
102. Sağır, C. (2006). Karar verme süreci etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etiğin önemi: Uygulamalı bir araştırma. [Yüksek Lisans tezi, Trakya Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
103. Samuel, C. (2003). *Modern Management*, Ninth Edition, Upper Saddle River New Jersey.

104. Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik*. [Yüksek Lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
105. Secchi, D. (2011). *Extendable rationality: Understanding decision making in organizations*. New York: Springer
106. Sevim, O (2014). Akademik etik değerler ölçeğinin geliştirilmesi: güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(6), 943-957.
107. Silver, W. S., ve Mitchell, T. R. (1990). The status quo tendency in decision making. *Organizational Dynamics*, 18(4), 34-46.
108. Soysal, D. (2017). *Karar verme sürecinde bulanık uzlaşık programlama ve bir işletme uygulaması*. [Yüksek Lisans tezi, Aksaray Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
109. Spicer, D. P., ve Sadler-Smith, E. (2005). An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 137-149.
110. Sunan, M. Ş. (1991). *İşletmelerde satın alma kararlarının analizi*. [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
111. Şahin, B. (2011). *Seyahat acentalarının pazarlama faaliyetlerinde etik karar verme süreci: İstanbul örneği*. [Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
112. Şen, S. (2024). *Üniversitelerde etik karar verme: Türk ve Amerikalı yöneticiler üzerine bir çalışma*. [Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
113. Tarakçıoğlu, S. (2003). Yönetici etik davranışlarının değerlendirilmesinde cinsiyet faktörü: ankara'daki otel işletmelerinin sınır departmanlarında ampiririk bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 180-219.
114. Taşdelen Karçkay, A. (2004). Karar verme stilleri ölçeğinin öğretmen adayları için geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 16, 118-127.

115. Taşdelen, A. (2001). Öğretmen adaylarının bazı psiko sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(10), 40-52.
116. Taşdelen, A. (2001). Öğretmen adaylarının bazı psiko sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(10), 40-52.
117. Tekarslan, E., (1980), “Kararın Anlamı ve Genel Esasları”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (9), 181- 196.
118. Tekin, İ. (2009). *İşletmelerin karar verme düzeylerinde stratejik planlamanın yeri ve ticari bankalarda uygulanabilirliği üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
119. Tekin, Ö. A., ve Ehtiyar, V. R. (2010). Yönetimde karar verme: batı antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. *Journal of Yaşar University/Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 5(20), 3394-3414.
120. Tekin, Ö.A. (2009). *Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çeşitli departman yöneticilerinin karar verme stillerini tespit etmeye yönelik uygulamalı bir araştırma*. [Yüksek Lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
121. Temur, Ö.F. (2012). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin karar verme stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*. [Yüksek Lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
122. Tezcan, M. (1993). *Kültür ve kişilik:(Psikolojik antropoloji)*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
123. Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi*, İşletme Fakültesi Yayın No: 226, İstanbul.
124. Tümer, M. (1975). *Yönetim ve Yönetici*, Üçler Matbaası, İstanbul.
125. Türk Dil Kurumu (2025), *Güncel Türkçe sözlük*, <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 13.01.2025 tarihinde alınmıştır.

126. Türk Dil Kurumu (2025), Güncel Türkçe sözlük, <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 02.02.2025 tarihinde alınmıştır.
127. Türk Psikologlar Derneği, Türk Psikologlar Derneği Etik Yönetmeliği. 18 Nisan 2004 tarihinde yapılan 27. Olağan Genel Kurul'da kabul edilen karardan alınmıştır.
128. Varoğlu, A. K. (2000). *Problem çözme ve karar verme*. Kara Harp Okulu (KHO) Askeri Yönetim Kursu Ders Notları, KHO Yayınları, Ankara.
129. Verma, N., ve Rangnekar, S. (2015). General decision making style: evidence from India. *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 85-109.
130. Vural, T. (2024). *Klinisyen veteriner hekimliğinde etik karar verme süreci üzerine uygulamalı bir araştırma*. [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
131. Wally, S., ve Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management journal*, 37(4), 932-956.
132. Weaver, G. R., ve Agle, B. R. (2002). Religiosity and ethical behavior in organizations: A symbolic interactionist perspective. *Academy of management review*, 27(1), 77-97.
133. Yaralıoğlu, K. (2010). *Karar Verme Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
134. Yıldır, S. (1983). Planlama ve Karar Verme Aracı Olarak Simülasyon. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 13(4), 59-71.
135. Yıldız, E. (2023). *Yönetimde karar verme ve demografik özelliklerinin etkilenmesi*. [Yüksek Lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
136. Yılmaz, M. (2018). *İşletmelerde Risk Yönetimi ve Karar Verme*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
137. Yılmaz, M., ve Talas, M. (2010). Bilgi merkezinde karar verme süreci. *Zeitschrift Für DieWelt Der Türken: Journal of World of Turks*, 2(1), 197-216.

138. Yurtsever, G. (1997). Türk yöneticilerin ahlaki karar vermesini etki eden unsurlar. *Öneri Dergisi*, 2(7), 79-82.
139. Yücel, Ş. (2024). *İşletmelerde Karar Verme Teknikleri*, Eğitim Yayınevi, Konya.



EKLER

EK-1: ANKET FORMU

1- Yaşınız

a. 23 – 33 b. 34 – 44 c. 45 – 55 d. 55 – 65 e. 65 ve üzeri

2- Cinsiyetiniz

a. Kadın b. Erkek

3- Medeni Durumunuz

a. Evli b. Bekar

4- Eğitim Durumunuz

a. Yüksek Lisans b. Doktora

5- Unvanınız

a. Prof. Dr. b. Doç. Dr. c. Dr. Öğr. Üyesi d. Öğretim Görevlisi e. Araştırma Görevlisi

6- Akademik Deneyim

a. 1 – 5 yıl b. 5 – 10 yıl c. 10 – 15 yıl d. 15 – 20 yıl e. 20 yıl ve üzeri

7- Görev Yapılan Fakülte

a. Eğitim Fakültesi b. Fen-Edebiyat Fakültesi c. Hukuk Fakültesi d. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi e. Meslek Yüksekokulu f. Mimarlık Fakültesi
g. Mühendislik Fakültesi h. Sağlık Bilimleri Fakültesi

Karar Verme Stilleri Ölçeği

İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim					
Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır					
Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm					
Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir					
Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum					
Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim					
Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir					
Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm					
Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir					
Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim					
Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım					
Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır					
Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım					
Önemli kararlar ile yüzleştığım zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider					

Önemli kararlarımı başka insanlara danışmadan verdiğim nadirdir					
Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım					
Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim					
Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim					
Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm					
Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim					
Genellikle ani kararlar veririm					
Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm					
Çabuk karar veririm					
Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm					
Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım					

Akademik Etik Değerler Ölçeği

İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yazarı tarafından izinli olmayan bir bilgi ya da belgeyi kullanabilirim					
Hangi kaynaktan faydalanırsam bunu ilgili raporumda kesinlikle belirtirim					
Başka araştırmacıların görüşlerini yorumlayarak kendi görüşüm olarak yazabilirim					
Herhangi konudaki araştırmamı alt başlıklara bölerek bunların her birini ayrı bir rapor olarak yayımlarım					
Araştırmamla ilgili istatistik bulgular düşündüğüm gibi olmadığında bunlarda değişiklik yapabilirim					
Kendisine ulaşamadığım bir kaynağı alıntı yapılmış gibi kaynakçama koyabilirim					
Kaynak gösterildikten sonra yararlanılan eserden istenildiği kadar alıntı yapılabilineceğini düşünürüm					
Yararlandığım kaynakla ilgili net bilgiler vermeye çalışırım					
Bir makalenin bilimselliğinin yapılan alıntı sayısına bağlı olduğunu düşünürüm					
Elde ettiğim bilgileri diğer araştırmacılarla paylaşıyorum					
Meslektaşlarımın yapmış oldukları çalışmalara saygı duyarım					
Diğer araştırmacıların yapmış oldukları çalışmaların literatüre katkı sağlayacağına inanırım					
Tüm araştırmacıların istedikleri her konuda araştırma yapma haklarının olduğuna inanırım					

Meslektaşlarım bilimsel konulardaki görüşlerini önemserim					
Meslektaşlarımla ilgili rapor hazırlamam gerektiğinde meslektaş dayanışmasını göz önünde bulundururum					
Meslektaşlarımla yapmış oldukları çalışmaları nesnel bir yaklaşımla eleştiririm					
Meslektaşlarımla çalışmalarına elimden geldiğince yardımcı olurum					
Meslektaşlarımla din, siyaset, cinsiyet, dil, ırk, cinsel yönelim gibi özellikleri onlarla ilgili görüşlerimi etkiler					
Derslerimde öğrencilerle diğer meslektaşlarımla hatalı davranışları hakkında tartışırım					
Kurum içindeki kurul, komite ya da komisyonlara alanımla ilgili konularda yardımcı olmaya çalışırım					
Bilimsel ya da kültürel aktivitelerde alınan sorumlulukların beni akademik olarak yavaşlattığına inanırım					
Kurum içindeki toplumsal, kültürel ya da bilimsel içerikli etkinliklerin bana bilimsel açıdan bir katkı sağlayacağına inanmam					
Kurum için ya da dışındaki projelere katılmamda bu projelerin ekonomik değerleri belirleyicidir					
Kurumdaki işe alma, işten çıkarma ya da görevde yükseltme süreçlerini yürütürken liyakat esaslarını gözetirim					
Kurum projelerine teçhizat açısından eksikliklerimi tamamlamak için katılırım					
Çalıştığım kurumun tüm personeline saygılı davranırım					
Kurumun kaynaklarını yönetimin öngördüğü gibi kullanırım					

Kurumun beni farklı organizasyonlar için görevlendirmesini angarya olarak görürüm					
Toplumsal olarak belirli bir entelektüel kapasiteye ulaşabilmek için üzerime düşen görevleri yaparım					
Topluma yönelik gerçekleştirilen kültürel ve bilimsel içerikli etkinliklerde bulunmak için çaba sarf ederim					
Üniversitelerde yapılan bilimsel çalışmaların topluma yansıtılması gerektiğine inanırım					
Toplumsal konularla ilgili bilimsel bulguları çözümlerken toplumdan yana bir tavır takınırım					
Toplumsal olarak bilimsel gelişmeyi sağlayabilmek için gönüllü çalışmalarda bulunurum					
Unvanım veya bulunduğum makamdan dolayı toplumsal bir ayrıcalığa sahip olduğuma inanırım					
Toplumsal açıdan yanlış olarak gördüğüm konularla ilgili toplumla çatışmaktan çekinmem					
Hizmet konusu yetki alanım dışında olsa bile bunu bir görev olarak üstlenirim					
Derslerimi programda yer alan içeriğe göre yürütürüm					
Derslerimi ders programında belirtilen gün ve saatte yaparım					
Sınavlarımı sınav programında belirtilen gün ve saatte yaparım					
Ders planını, tüm öğrencilerin ulaşabileceği ortamlarda paylaşıyorum					
Sınav kâğıtlarını zamanında okur ve ilan ederim					
Öğrencilerin dil, din, ırk, cinsiyet gibi özellikleri onlarla ilgili görüşlerimi etkiler					
Öğrencilerin araştırmalarını, düşüncelerini özgürce paylaşabilecekleri demokratik ortamlar oluştururum					

Girdiğim derslerle ilgili değerlendirme kriterlerimi açık bir şekilde öğrencilerle paylaşırım					
Öğrencilerin başarı durumlarını tarafsız bir şekilde değerlendiririm					
Gönülsüz olan öğrencileri bilimsel araştırmalarımın katılmaları için zorlarım					
Araştırmalarımın destek veren öğrencilerin isimlerini araştırma raporumda belirtirim					
Öğrencilerle ilişkilerimi mesleki profesyonellik sınırları çerçevesinde kurarım					
Akademik çalışmalarımın etik ilkelere göre davranarak öğrencilerime model olmaya çalışırım					
Öğrencilerin hassas oldukları konularla ilgili konuşurken onları incitmemeye çalışırım					

Evrak Tarih ve Sayısı: 10.10.2024-141439

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ YÖNETİM KURULU KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ
08.10.2024

TOPLANTI NO
2024-2025/1

KARAR SAYISI
12

Madde 12 – İşletme Anabilim Dalı’ndan gelen, Lisansüstü programına kayıtlı öğrencinin tez konusu hakkında,

Karar: İşletme Anabilim Dalı’ndan gelen, Lisansüstü programına kayıtlı aşağıda adı, soyadı verilen öğrencinin karşısında yazan tez konusunun ve bu tez konusunun öğrenci tarafından <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp> adresinde bulunan “Tez Üst Veri Giriş Formuna” girişinin yapılmasına, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin 28. maddesine göre oy birliği ile karar verildi.

ABD	Programı	Öğrenci Numarası	Adı – Soyadı	Tez Konusu
İşletme	Kalite ve Üretim Yönetimi Tezli YL	2200006939	Ceyhan Ören	Karar Verme Süreci ve Etik Düşüncenin Bu Süreçteki Rolü

Aslı Gibidir

e-imzalıdır
Murat AKTAŞ
Enstitü Sekreteri

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK – 2: ETİK KURUL RAPORU

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.04.2025-160231

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ
21.04.2025

TOPLANTI NO
2025-03

KARAR SAYISI
28

28- Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı Kalite Ve Üretim Yönetimi TL Ceyhan Ören'in yürütücülüğünü yaptığı "Karar Verme Süreci Ve Etik Düşüncenin Bu Süreçteki Rolü" başlıklı Yüksek Lisans Tez Projesi'nin görüşülmesi,

Karar: Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı Kalite Ve Üretim Yönetimi TL Ceyhan Ören'in yürütücülüğünü yaptığı "Karar Verme Süreci Ve Etik Düşüncenin Bu Süreçteki Rolü" başlıklı Yüksek Lisans Tez Projesi ile ilgili olarak İstanbul Kültür Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.

Aslı Gibidir

e-imzalıdır

Prof. Dr. Arzu ÖZEN
Etik Kurul Başkanı

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.