

TÜRK YÖNETİCİLERİN AHLAKİ KARAR VERMESİNİ ETKİ EDEN UNSURLAR

Dr. Gülçimen YURTSEVER

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yardımcı Doçent

ABSTRACT: This Sought to identify factors that contribute to managers' unethical behavior or decision in organization. This Study also sought to identify when managers are confronted with an ethical dilemma inperforming their job, whom they usually consult. The results showed that most of the managers identified the behavior of their superiors as most influential factor and managers would like to obtain the views of their superiors while deciding on ethical problems before consulting other groups. Findings reported here are based on a questionnaire-survey of 310 Turkish managers from 30 organizations in Turkey.

I-GİRİŞ

1980 yılından sonra Türkiye ekonomik ve teknolojik yönünden hızla değişmeye başlamıştır. Zabit ve Alsoagoff[1] değişen teknoloji ve endüstride ilerleme dünyanın bir çok yerinde maddi refahın artmasına neden olmuştur ve artan maddi refah ahlaki değer yargılarını olumsuz yönden etkilediğini belirtmişlerdir. Türkiye'de de artan refah iş ahlaki ile ilgili değer yargılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Türkiye'de son yıllarda medya yolsuzlukları özellikle yüksek bürokratların yolsuzluklarını ve buna benzer ahlaki olmayan davranışları sık sık dile getirmesi bunun bir göstergesidir. Türk toplumu lider olarak kabul ettiği bu yöneticilere ve kuruluşlara güvenini kaybetmiştir. Bu güvensizlik büyük veya küçük işletmelerin bütün yöneticilerine olan güvenin sarsılmasında neden olmaya başlamıştır.

Bu çalışmada yöneticilerin ahlaki karar vermelerini etkileyen unsurlar ve karşılaştıkları güçlüğü gidirmek için kime danıştıkları araştırılmıştır.

II-YÖNETİCİLERİN AHLAKİ KARAR VERMESİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Hunt ve Vitell[2] ahlaki karar vermede dört faktörün etkili olduğunu belirtmiştir:

1- Çevre kültürü

- 2- Organizasyonun içinde bulunduğu endüstri
- 3- Organizasyonun sahip olduğu kültür
- 4- Kişisel tecrübe.

Ferrell ve Gresham[3] ahlaki karar vermeyi etkileyen unsurları üç gruba ayırarak incelemiştir: Çevresel ve sosyal kültür ve bireysel faktörler olarak belirtmişlerdir. Bireylerin ahlaki kararını etkileyen çevresel koşullar toplumdan topluma değişir. Toplum neyin ahlaki bir karar veya davranış olup olmadığına karar verir. Bartels[4] hukuk kuralları, bireysel mülkiyete saygı, din kuralları ve ulusal kimlik ahlaka etki eden çevresel unsurlar olduğunu belirtmiştir. Ahlaki kuralların bir kısmı hukuk kuralları tarafından korunmaya alınır. Hosmer[5] hukuk kuralları ister kapitalist ister sosyalist sistemde olsun çoğu ülkelerde hantal hükümet yapısı nedeniyle toplumun değişen değer yargılarını takip edememekte olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle ticaret alanında ahlaki olmayan kararlar karşı gerekli olan yaptırımlar zamanında uygulanmamaktadır. Bu boşluktan yararlanan yöneticilerin toplumun menfaati ve değer yargılarıyla çelişen kararlar almaktadır. Zey Ferrell ve Ferrell[6] bireylerin ahlaki olmayan davranışına gereken cezanın verilmemesi bireylere ahlaki olmayan davranışlarda bulunması için fırsat doğuracağını belirtmiştir. Organizasyonlarda toplumun bir parçasına göre gerek hukuk kuralları gerekse hukuk kuralları tarafından korunmayan toplumun değer yargılarından etkilenir. Organizasyon kültür yapısını dışardan ve içerden gelen faktörlerle şekillendirir. Deal ve Kennedy[7] organizasyonun sahip olduğu kültür üyelerine yol gösteren organizasyon kurallarının oluşmasını sağlar. Neyin haklı ve neyin haksız olduğunu tanımlayan iş ahlaki kurallarının oluşmasında organizasyon kültürü temel unsurdur.

Çevresel koşulların içine hızla değişen teknolojik ve ekonomik koşulların da dahil edilmesi gerekir. Morris ve diğerleri[8] değişen teknolojik ve ekonomik koşullar organizasyonun ahlakını dolaylı ve dolaysız olarak etki edebileceğini belirtmişlerdir. Verdikleri örneğe göre;

hızla değişen teknoloji yöneticilere yeni bir ürün geliştirmesine neden olabilir. ürünün kendisi veya üretim tekniği çevrenin kirlenmesine neden olur. Bununla birlikte yöneticiler çevrenin kirlenmesini önleyen yeni bir teknoloji geliştirebileceklerini ifade etmişlerdir. Yöneticiler bu koşullarda ahlaki kurallar koymakta güçlüklerle karşılaşabilirler ve değer yargıları arasında farklılıklar ortaya çıkar. Sabit çevresel koşullarda, organizasyon üyeleri ahlaki kuralların değişmesi ihtimalinin olmayacağından emin olduğu için bu kurallara güvenirlir. Çevresel koşulların tahmin edilebilirliğinin yüksek olması nedeniyle yöneticiler arasında ahlaki değer yarguların bakımından fazla sapmalar olmaz.

Organizasyonun ahlaki değerlerinin oluşmasını etkileyen en önemli faktörlerden biride organizasyonu yöneten yüksek derecede yöneticilerdir. Organizasyon üyeleri yöneticileri kendilerine örnek olarak alırlar. Akaah ve Riordan[9] yaptığı araştırmada işçilerin ahlaki değer yargısı ile yönetimin değer yargısı paralel olduğunu belirtmiştir. Hunt ve diğerleri[10] araştırmalarında yüksek derecedeki yöneticilerin davranışları organizasyonun ahlaki davranışının belirlenmesinde tek ve en iyi tahmin aracı olduğu belirtilmiştir.

Yöneticilerin aldığı ahlaki karar yalnız organizasyon üyelerini değil aynı zamanda organizasyon dışında kalan bireyleride etkiler. Schaefer[11] ticari kararlar alırken bu kararların alınmasıyla etkilenen tüm insanlar düşünüldüğü zaman ahlaka bir karar alacağını belirtmiştir. Hosmer[5] ticari kararlar alınırken dünyadaki pazarları ve rekabeti düşünüldüğü zaman ahlaki uygun kararlar almak yöneticiler için daha da karmaşık hale geldiğini söylemiştir. Yöneticiler organizasyon menfaati ile organizasyon dışında kalanların menfati arasında bütünleştirici bir rol oynaması gerekir. Bütünleştirici bir rol oynarken iş ahlakının kritik element olarak karar mekanizmasına dahil edilmesi gerekir. Aksi taktirde işletmeler, ticaret, ticaret içindir dairesi içinde kalıp topluma sosyal fayda unsurunu göz önüne almamış olur. Organizasyon üyeleri ahlaki karar vermede güçlüğe düştüğü zaman yöneticiler yeni düzenlemeler koyarak organizasyonun ahlaki anlayışına yön verir. Organizasyonun bu tip düzenlemeleri zamanla topluma yansır.

Yöneticiler içinde bulunduğu endüstrideki rekabet ortamı nedeniyle ahlaki karar almada zorlukla karşılaşabilir. Hunt ve diğerleri[10] bireylerin bir taraftan bulunduğu topluma, mesleğinin gerektirdiği şartlara ve aynı zamanda organizasyona karşı sorumluluk taşır; bu

durumda ahlaki karar vermede yöneticiler ahlaki karar vermede çelişkiye düşebilir.

Kişisel nedenlerden dolayı bireyler iş yerinde ahlaki olmayan kararlar verebilir. Örneğin maddi veya kişisel güç kazanma arzusunda olan yöneticiler rüşvet alma eğilimde bulunabilirler. Eğitim seviyesi, yaş, cinsiyet gibi unsurlar ahlaki karar vermede etkili olabilir. Kelley ve diğerleri[12] pazarlama alanında araştırmacı olarak çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada lisansüstü eğitim yapanların kendilerinden daha az eğitilmiş olanlara göre ahlaki olmayan eğilimlerin daha fazla olduğu belirtmiştir. (Anketde araştırma örneğini teşkil eden kişiler kendi ahlaki değer yargularını kendileri değerlendirmişlerdir.) Bunun nedeni yüksek eğitim görmüş kişilerin daha çok kendilerini düşünmeleri, toplumun değer yargularını hor görmeleri ve formal davranışlara verilen önemin azalmasından kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir.

III-YÖNETİCİLER AHLAKİ KARAR VERMEDE İKİLEM DÜŞTÜKLERİ ZAMAN KİME DANIŞIRLAR?

Ahlaki karar vermede bireyler güçlüğe düştüğü zaman bir takım alternatifler üreterek çözüme ulaşırlar. Çözüme ulaşırken de bir taraftan organizasyona olan bağımlılık diğer taraftan kişisel normları nedeniyle ahlaki karar vermede güçlüklerle karşılaşabilirler. Bu durumda bireyler organizasyonda iki türlü çözüm yolu ararlar: 1- Eğer organizasyon sıkı bir bürokratik yapıya sahip ise organizasyon üyeleri çözümü organizasyonun dışında arayarak çözüm bulmaya çalışır. 2- Organizasyon esnek bürokratik bir yapıya sahip ise, organizasyon üyeleri çözümü organizasyon içinde genelde yöneticilere, meslektaşlarına veya arkadaşlarına danışarak çözüm getirmeye çalışır. Yöneticiler ahlaki problemleri bir araya gelerek çözümlene yoluna giderse organizasyonun ahlaki standardını yükseltirler. Organizasyon üyeleri aynı zamanda ahlaki karar verme mekanizmasını öğrenmiş olurlar. Bunun için organizasyonun açıklık ve esneklik ilkesini benimsemesi gerekir.

IV-ARAŞTIRMANIN AMACI

Yukarıda ki açıklamaların doğrultusunda iki araştırma konusu incelenmiştir:

1- Yöneticilerin organizasyonla ilgili ahlaki olmayan karar ve davranışlarının nedenleri

2- Yöneticiler organizasyonda ahlaki bir problemle karşılaştıkları zaman kime danışırılar?

1-Metod

Bu çalışmada anket soruları merkezi Ankara ve İstanbulda bulunan 30 kamu iktisadi kuruluşlarına ve bankalara dağılmıştır. Anket soruları yazar tarafından değil bir başkaları tarafından dağıtılmıştır. Araştırmaya konu olan yöneticiler müdür ve müdür yardımcılılarıyla sınırlandırılmıştır. Anket soruları 400 yöneticiye dağıtılmıştır ve 103 kadın, 207 erkek; toplam 310 yönetici anket sorularını cevaplamıştır. Anket sorularının kısa olması nedeniyle cevap oranı %78 dir. Araştırmanın bu iki şehirle sınırlı olması araştırmadan elde edilen sonucun genelliğine bir kısıtlama getirebilir. Bununla birlikte araştırmada örnek sayısının yeterince olması nedeniyle araştırmanın konusu hakkında yeterli bilgi elde edilmesine engel olarak düşünülmemektedir.

Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilere organizasyonla ilgili ahlaki olmayan davranış ve kararların nedenlerini verilen seçenekleri önem sırasına göre puan verilmesi istenmiştir. İkinci bölümde yöneticilere organizasyonla ilgili ahlaki bir problemle karşılaştıkları zaman kime başvurdukları verilen seçenekleri önem sırasına göre puan verilmesi istenmiştir.

2-Araştırmanın Sonucu

Araştırmanın birinci amacı yöneticilerin organizasyonla ilgili ahlaki olmayan kararlar vermelerinin nedenleridir. Araştırmanın sonucunda ahlaki olmayan kararların verilmesinde en önemli nedenin organizasyondaki üst derecedeki yöneticiler olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci sırada kanunları yaptırım gücünü yerine getirememesidir. Cevap verenler en önemsiz neden olarak toplumsal nedenlerin olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıntılı bilgiler için Tablo I bakınız.

Tablo I : İş Yerinde Ahlaki Olmayan Davranışların ve Kararların Nedenleri

SIRA	
Üst derecedeki Yöneticiler	1(1.98)
Kanunların uygulanmaması	2(2.88)
Kuruluşun yapısı	3(3.61)
Endüstrinin içindeki durum	4(3.99)
Bireylerin maddi ihtiyaçları	5(4.21)
Toplumsal nedenler	6(5.53)

Parantez içindeki rakamlar cevapların ağırlıklı ortamlarıdır. 1=en önemli, 6= en önemsiz

Araştırmanın ikinci amacı: yöneticiler organizasyonda ahlaki bir hususta karar vermekte güç durumda kaldıkları zaman kime danıştıklarının araştırmasıdır. Elde edilen sonuca göre yine işletme yöneticileri birinci sırada almaktadır. İkinci sırada kuruluş içindeki meslektaşlarına yer almaktadır. Cevap verenler organizasyonla ilgili ahlaki problemle karşılaştıkları zaman hukukçulara başvurmalarını en zayıf ihtimal olarak belirtmişlerdir. Geride kalan sıralamalar için tablo II bakınız.

Tablo II : İş Yerinde Ahlaki Bir Problemle Karşılaştığınızda Kime Danışsınız?

SIRA	
Bir üst yöneticiye	1(2.05)
Meslektaşım (Aynı seviyedeki ve kuruluş içindeki)	2(3.11)
Arkadaş (kuruluş içindeki)	3(3.81)
Eşime	4(4.05)
Arkadaş (Kuruluş dışında)	5(4.66)
Hukukçulara	6(5.21)

Parantez içindeki rakamlar cevapların ağırlık ortalamalarıdır. 1=en önemli, 6=en önemsiz

Kadın ve erkek yöneticiler arasında ahlaki bir problemle karşılaştıkları zaman tercih bakımından bir fark bulunmuştur; kadın yöneticiler eşime danışırım seçeneğini üçüncü tercih olarak belirtmişlerdir.

V-SONUÇ VE TAVSİYELER

Araştırmadan elde edilen temel sonuçlarından biri yöneticilerin organizasyonlarda iş ahlaki bakımından anahtar rol oynadığı ortaya çıkmaktadır. Özellikle yüksek derecedeki yöneticilerin (direktörler, daire başkanları, genel müdürlerin) gerek davranışları gerekse kararlarıyla organizasyonlarda en çok göze çarpan kişilerdir. Organizasyon ahlaki karar vermede güçlüklerle karşılaştıkları zaman ilk başvuru kişileri olduğu için yeni değer yargıların oluşmasına önderlik ederler.

Araştırmadan elde edilen ikinci sonuç kanunların yeterince uygulamaması ahlaki olmayan davranışlara neden olduğudur. Son yıllarda artan yolsuzluk haberleri ve bunların gereken cezayı almaması, yöneticiler kanunların yeterince uygulamadığı düşüncesine sahip olmasına neden olmuş olabilir. Yöneticilerin böyle bir değer yargısına sahip olması ilerde Türk toplumunun sosyal problemle karşılaşmasına sebep olabilir. Bireyler eğer yüksek derecedeki yöneticiler yolsuzluk yapıp bir yolunu bulup kanunun cezai şartından kurtuluyorsa bizde aynı yolu takip ederek yolsuzluk yapıp ve ceza almadan kurtulabiliriz gibi yargının oluşmasına neden olabilir. Rüşvet almak, yolsuzluk yapmak ve buna benzer

ahlaki olmayan davranışlara gitmek organizasyonlarda zamanla yönetimin bir parçası olarak görülmeye başlanır. Kanunlar büyük bir titizlikle ve tarafsızlıkla uygulanırsa Türk toplumun bir an önce sosyal bir problemle karşılaşmasının önüne geçilmiş olur.

Organizasyon yöneticiler ahlaki bir problemle karşılaştıkları zaman organizasyon içindeki meslektaşlarına danışmaları ikinci sırada yer almaktadır. Buda organizasyonun sahip olduğu ahlaki iklimin çok önemli olduğunu göstermektedir. Organizasyonlar üyelerine sık sık ahlaki eğitim programları uygulamalı ve aynı zamanda kurallarını sık sık gözden geçirip değişen çevresel koşullara ayak uydurmalıdır.

Kadın yöneticilerin ahlaki bir problemle karşılaştıkları zaman erkeklerden farklı olarak eşime danışırım seçeneğini üçüncü sırada tercih etmelerinin sebebi toplumsal nedenlerden kaynaklanabilir. Belki de kadınlar yetiştikleri ailede babanın genelde karar veren kişiler olarak görmesi aynı şekilde evlilikte de bu pozisyonda eşlerini görmesi böyle bir tercihe sebep olabilir.

Türkiye de eğitimin, yaşın, elde edilen gelirin yöneticilerin organizasyonla ilgili ahlaki karar vermede etkilerini araştırması bundan sonraki araştırmacılara tavsiye edilir.

KAYNAKLAR

- [1]-Zabid, A. R. M. ve S. K. Alsagoff: 1984, "Perceived Ethical Values of Malaysian Managers" *Journal of Business Ethics* 12, 333-337.
- [2]-Hunt S. C. ve S. Vitell: 1986, "A Journal Theory of Marketing Ethics", *Journal of Macromarketing* 8,(Spring), 5-16.
- [3]-Ferrell, O.C. ve L.G. Gresham: 1985, "A Contingency Framework For Understanding Ethical Decision-making in marketing", *Journal of Marketing* 49 (Summer), 87-96.
- [4]-Bartels, R:1967 "A Model for Ethics in Marketing", *Journal of Marketing* (Jan.), 20-26.
- [5]-Hosmer, L. T.:1987, *The Ethics of Management* (Irwin, Homewood, IL).
- [6]-Zey Ferrell ve O. C. Ferrell: 1982, "Role set Configuration and Opportunity as Predictors of Unethical behavior in Organizations", *Human Relations* 35 (7), 587-604.
- [7]-Deal, T.E: ve A.A. Kennedy: 1982, *Corporate Cultures: The Rites And Rituals of Corporate Life* (Addison Wesley Pub., Reading, MA).
- [8]-Morris, M. H., A. S. Marks, J. A. Allen, N. S. Perry: 1996, "Modeling Ethical Attitudes and Behaviors under Conditions of Environmental Turbulence", *Journal of Business Ethics* 15, 1119-1130.
- [9]-Akaah, I.P. ve E.A. Riordan: 1989, "Judgments of Marketing Professionals About Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension", *Journal of Marketing Research* (feb) 112-120.
- [10]-Hunt S. D., L. B. Chonko ve V. R. Wood: 1989, "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", *Journal of Marketing* 53 (July), 79-90.
- [10]-Schaefer, T. E.: 1984, "Professionalism: Foundation for Business Ethics", *Journal of Business Ethics* 3 (4) 269-277.
- [12]-Kelley, S. W., O. C. Ferrell ve S. K. Skinner: 1990 "Ethical Behavior Among Marketing Researchers: An Assessment of Selected Demographics Characteristics" *Journal of Business Ethics* 9, 681-688.