

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KAMU YÖNETİMİNDE ETİK KARAR VERME: SAKARYA  
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hilal TURAN YILMAZ**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman: Doç. Dr. Hale BİRİCİKOĞLU**

**OCAK - 2024**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU YÖNETİMİNDE ETİK KARAR VERME: SAKARYA  
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Hilal TURAN YILMAZ**

**Enstitü Anabilim Dalı: Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi**

**“Bu tez 17/01/2024 tarihinde hibrit olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”**

<b>JÜRİ ÜYESİ</b>	<b>KANAATI</b>
Prof. Dr. Ferruh TUZCUOĞLU	Başarılı
Prof. Dr. Sefa USTA	Başarılı
Doç. Dr. Hale BİRİCİKOĞLU	Başarılı
Doç. Dr. Elvettin AKMAN	Başarılı
Doç. Dr. Kamil TAŞKIN	Başarılı

## ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

**Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?**

**Evet**

**Hayır**

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütölen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

**Hilal TURAN YILMAZ**

**17/01/2024**

## ÖN SÖZ

Doktora süreci boyunca karşılaştığım hadiseler dünyanın ne kadar boş olduğunu her defasında hatırlatsa da oldukça uzun ve sancılı geçen bu sürecin bitmesi gerekiyordu, bitti. Nihayetinde kendimi önsözü kaleme alırken bulduğum için değişik duygular içerisinde olduğumu ve manevi anlamda zorlandığımı söylemeliyim.

Teşekkür bahsine geçmeden önce henüz lisans eğitimindeyken yönetim bilimini sevmemde büyük katkısı olan, öğrencisi olmaktan her zaman mutluluk duyduğum saygıdeğer hocam Prof. Dr. Bilal ERYILMAZ'ı rahmetle anmak isterim. Tez yazım sürecine başladığım evrede danışmanlığımı devralmayı kabul ederek desteğini esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Hale BİRİCİKOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim. İşin içinden çıkmakta zorlandığım anlarda sorularıma cevap ararken farklı perspektiflerden düşünmeme vesile olan hocam Prof. Dr. Özer KÖSEOĞLU'na ufuk açıcı sohbetleri için teşekkür ederim. Tez izleme komitesi üyelerinden Prof. Dr. Ferruh TUZCUOĞLU hocama süreç boyunca motive edici yaklaşımı için teşekkür ederim. Yine tez izleme komitesi üyelerinden Doç. Dr. Kamil TAŞKIN hocama her kapısını çaldığımda beni sabırla dinlediği ve zor günlerimdeki manevi destekleri için ne kadar teşekkür etsem azdır. Jüri üyelerinden Prof. Dr. Sefa USTA ve Doç. Dr. Elvettin AKMAN hocalarıma yapıcı eleştirileri ve önerileri için teşekkür ederim. Yazdığı eserler ile literatüre önemli katkılar sağlayan, tez yazım sürecinde kendisine yönelttiğim sorulara cevap verme nezaketi gösteren Prof. Dr. Dennis WITTMER başta olmak üzere çalışma boyunca eserlerinden istifade ettiğim tüm bilim insanlarına ve alan araştırmasına katılan kamu görevlilerine teşekkür ederim.

Bazı insanlar vardır ki hayatınızda oldukları için kendinizi şanslı hissedersiniz. Burada isimlerini zikrederek kendilerine edeceğim teşekkürün, onların destekleri ve iyi niyetleri karşısında yetersiz kalacağını söylemeliyim. Akademik tartışmaların yanında insanlığa dair yaptığımız sorgulamalardan keyif aldığım hocam, ağabeyim Dr. Tuğrul KORKMAZ'a her koşulda ulaşılabilir olduğu ve desteklerini esirgemediği için teşekkür ederim. Yine her seferinde imdada yetişen, sadece iyi gün değil kötü gün dostu olarak kardeşliğini eksik etmeyen Dr. Abdullah ÖZÇELİK'e teşekkür ederim. Bu çalışmanın vücut bulması için bana benden çok inanarak her zaman cesaretlendiren, beraber ağlayıp beraber güldüğümüz, bana mesai arkadaşı olmanın ötesinde kız kardeş olan Öğr. Gör. Dilek SÜRMEİLİ'ye ne kadar teşekkür etsem azdır.

Doktora sürecini geçirenler bilir ki bu süreç, araştırmacının kimi zaman modunun düştüğü, strese girdiğ, belki de başaramayacağnı düşündüğü kimi zaman ise her şeye rağmen nerede kalmıştığ diyerek devam ettiğ bir süreçtir. Böylesi yoğun duyguların yaşandığı süreç, haliyle sadece araştırmacıyı değil ailesini de etkilemektedir. Onların desteğ, özverisi ve duaları olmadan başaramazdım. Bugünlere gelmemde en büyük pay annem ve babama aittir. Tez yazım sürecindeyken amansız hastalıktan kaybettiğim, kızı olmaktan her zaman gurur duyduğum canım babamı rahmet ve özlemlerle anıyorum. Temennim bir şekilde bu başarımın kendisine malum olmasıdır. Hayatımın her anında dualarından ve desteğinden g aldığım annem başta olmak üzere ailemin tüm fertlerine teşekkür ederim.

En büyük teşekkürü hak edenlerden biri de hayat arkadaşım, can yoldaşım Dr. Harun YILMAZ'dır. Kendi akademik yoğunluğunun içerisinde benim bütün sızlanmalarımaya katlandığı ve geçirdiğim zor süreçlerde varlığıyla yanımda olduğu için teşekkür ederim.

**Hilal TURAN YILMAZ**

**17/01/2024**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>GRAFİK LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KARAR VE KARAR VERME KAVRAMLARINA İLİŞKİN</b>	
<b>KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>7</b>
1.1. Karar Kavramı .....	7
1.2. Karar Verme Kavramı .....	9
1.3. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler .....	13
1.4. Karar Verme Süreci .....	18
1.5. Karar Verme Ortamları.....	23
1.5.1. Belirlilik Ortamında Karar Verme .....	23
1.5.2. Belirsizlik Ortamında Karar Verme .....	24
1.5.3. Risk Ortamında Karar Verme .....	24
1.6. Karar Verme Türleri .....	25
1.6.1. Programlanabilen ve Programlanamayan Kararlar .....	26
1.6.2. Kişi Sayısı Açısından Kararlar .....	27
1.6.3. Karar Veren Konumu Açısından Kararlar.....	30
1.7. Karar Verme Modelleri .....	33
1.7.1. Rasyonel Karar Verme Modeli .....	33
1.7.2. Artırımcı Karar Verme Modeli .....	40
1.7.3. Normatif Optimum Karar Verme Modeli .....	44
1.7.4. Karma Tarama Karar Verme Modeli .....	46
1.7.5. Çöp Kutusu Karar Verme Modeli.....	49
<b>BÖLÜM 2: ETİK KARAR VERME: KAVRAMSAL VE KURAMSAL</b>	
<b>ÇERÇEVE</b> .....	<b>53</b>

2.1. Etik ve Ahlak Kavramları.....	55
2.2. Etik İkilem Kavramı .....	61
2.3. Etik Türleri .....	64
2.3.1. Betimleyici Etik .....	65
2.3.2. Normatif Etik .....	65
2.3.3. Meta Etik .....	67
2.3.4. Uygulamalı Etik.....	69
2.4. Bir Disiplin Olarak Yönetmel Etik .....	72
2.4.1. Tarihi Gelişim.....	74
2.4.2. Yönetmel Etiğin Felsefi Kökenleri .....	84
2.4.2.1. Deontoloji .....	86
2.4.2.2. Teleoloji.....	104
2.4.3. Ulusal ve Uluslararası Hukuki Düzenlemelerde Yönetmel Etik.....	117
2.5. Etik Karar Verme.....	123
2.6. Etik Karar Verme Modelleri .....	130
2.6.1. Tanımlayıcı/Davranışçı Modeller.....	130
2.6.2. Normatif Modeller.....	155
2.7. Etik Karar Vermeyi İnceleyen Bazı Araştırmalar.....	169
<b>BÖLÜM 3: TÜRKİYE’DE YEREL YÖNETİMLERDE KARAR VERME VE</b>	
<b>ETİK İLİŞKİSİ: KAMU GÖREVLİLERİNİN ETİK KARAR VERME</b>	
<b>EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>179</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	181
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	183
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	184
3.4. Araştırma Süreci .....	187
3.5. Araştırma Sınırlılıkları.....	188
3.6. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi .....	189
3.7. Araştırmanın Bulguları .....	190
<b>SONUÇ .....</b>	<b>239</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>258</b>
<b>EK .....</b>	<b>281</b>

<b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>	<b>283</b>
------------------------	------------



## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ASPA</b>	: American Society for Public Administration
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>IBM</b>	: International Business Machines
<b>IQ</b>	: Intelligence Quotient
<b>OECD</b>	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
<b>PAR</b>	: Public Administration Review
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>T.C.</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>YÖK</b>	: Yükseköğretim Kurulu
<b>YSK</b>	: Yüksek Seçim Kurulu

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Belediyeler Bazında Karar Vericilerin Dağılımı.....	186
<b>Tablo 2:</b> Etik Karar Verme Eğilimleri Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	190
<b>Tablo 3:</b> Etik Karar Verme Eğilimleri Anketi Normal Dağılıma Uygunluk Testi .....	192
<b>Tablo 4:</b> Normatif Etik Karar Verme Eğilimleri Normallik Dağılımına Uygunluk Testi .....	193
<b>Tablo 5:</b> Davranışçı Etik Karar Verme Eğilimleri Normallik Dağılımına Uygunluk Testi .....	194
<b>Tablo 6:</b> Demografik Özellikler Normallik Dağılımına Uygunluk Testi .....	194
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı .....	195
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Görev Dağılımları.....	195
<b>Tablo 9:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Belediye Başkanı Dağılımı .....	196
<b>Tablo 10:</b> Davranışçı Etik Karar Verme Eğilimlerine İlişkin Verilen Cevaplar ile Cinsiyet Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları.....	197
<b>Tablo 11:</b> Normatif Etik Karar Verme Eğilimlerine İlişkin Verilen Cevaplar ile Cinsiyet Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları.....	197
<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımı .....	199
<b>Tablo 13:</b> Normatif Etik Karar Verme Eğilimlerine İlişkin Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları.....	199
<b>Tablo 14:</b> Davranışçı Etik Karar Verme Eğilimlerine İlişkin Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları .....	199
<b>Tablo 15:</b> Normatif Etik Karar Verme Eğilimleri ve Yaş Değişkeni İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	200
<b>Tablo 16:</b> Davranışçı Etik Karar Verme Eğilimleri ve Yaş Değişkeni İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	200
<b>Tablo 17:</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	201
<b>Tablo 18:</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Görev Dağılımları .....	201
<b>Tablo 19:</b> Katılımcıların Kamu Görevinde Bulunma Süresi .....	202
<b>Tablo 20:</b> Katılımcıların Kamu Görevinde Bulunma Süresine Göre Görev Dağılımları.....	203
<b>Tablo 21:</b> Mevcut Görevde Bulunma Süresi .....	203
<b>Tablo 22:</b> Mevcut Görevde Bulunma Süresi ile Görev Dağılımları.....	204

<b>Tablo 23:</b> Kamu Görevinde Bulunma Süresi ile Mevcut Görevde Bulunma Süresi Karşılaştırması .....	205
<b>Tablo 24:</b> Etik Eğitim Alma Durumunun Görev Değişkenine Göre Frekans Dağılımı .....	205
<b>Tablo 25:</b> Etik Eğitim Alma Durumlarına Verilen Cevapların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Frekans Dağılımı .....	206
<b>Tablo 26:</b> “Bir eylemin doğruluğunu ulaşılmak istenilen hedefe sağladığı katkıyla ölçerim.” İfadesine Verilen Cevaplara İlişkin Frekans Dağılımı .....	208
<b>Tablo 27:</b> “Bir eylemin doğruluğunu ulaşılmak istenilen hedefe sağladığı katkıyla ölçerim.” İfadesine Verilen Cevapların Görev Değişkenine Göre Frekans Dağılımı .....	208
<b>Tablo 28:</b> “Karar verirken, her zaman çoğunluğun faydasını düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	209
<b>Tablo 29:</b> “Uzun vadede getirisi yüksek olan eylem benim için doğru eylemdir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	210
<b>Tablo 30:</b> “Uzun vadede getirisi yüksek olan eylem benim için doğru eylemdir.” İfadesine Verilen Cevapların Görev Değişkenine Göre Frekans Dağılımı .....	210
<b>Tablo 31:</b> “Karar verirken seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	211
<b>Tablo 32:</b> “Karar verirken, seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım.” İfadesine Verilen Cevapların Görev Değişkenine Göre Frekans Dağılımı .....	211
<b>Tablo 33:</b> “Karar verirken seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Görev Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları .....	212
<b>Tablo 34:</b> “Tecrübelerimin ahlaki gelişimimi etkilediğini düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	213
<b>Tablo 35:</b> “Tecrübelerimin ahlaki gelişimimi etkilediğini düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile “Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevaplar Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları .....	213

<b>Tablo 36:</b> “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	214
<b>Tablo 37:</b> “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” İfadesine Verilen Cevapların Eğitim Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	215
<b>Tablo 38:</b> “Zaman kısıtı olmadan verdiğim kararların daha etik olduğunu düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	216
<b>Tablo 39:</b> “Alternatifler arasından etik olanı seçmek için akıl yürütmeyi önemserim.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	217
<b>Tablo 40:</b> “Kendimi etik hassasiyetleri olan biri olarak görürüm.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	218
<b>Tablo 41:</b> “Kendimi etik hassasiyetleri olan biri olarak görürüm.” İfadesine Verilen Cevapların ile Eğitim Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	219
<b>Tablo 42:</b> “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	219
<b>Tablo 43:</b> “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Etik Karar Verme Eğilimleri Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları .....	220
<b>Tablo 44:</b> “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Cinsiyet Değişkeni Arasında Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	222
<b>Tablo 45:</b> “Karar vermem gerektiğinde her şeyi bir kenara bırakıp soruna odaklanmak isterim.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	222
<b>Tablo 46:</b> “Karar vermem gerektiğinde her şeyi bir kenara bırakıp soruna odaklanmak isterim.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları.....	223
<b>Tablo 47:</b> “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı.....	224
<b>Tablo 48:</b> “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine	

Verilen Cevaplar ile Etik Eğitim Değişkeni Arasında Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....	225
<b>Tablo 49:</b> “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” İfadesine Verilen Cevaplar ile “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları .....	226
<b>Tablo 50:</b> “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Etik Eğitim Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları .....	227
<b>Tablo 51:</b> “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları .....	227
<b>Tablo 52:</b> “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni Arasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	228
<b>Tablo 53:</b> “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni (18-35 ile 51 ve üzeri) Arasında Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	229
<b>Tablo 54:</b> “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni (36-50 ile 51 ve üzeri) Arasında Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	229
<b>Tablo 55:</b> “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni (18-35 ile 36-50) Arasında Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	229
<b>Tablo 56:</b> “Farklı sorunları tecrübe ettikçe etik açıdan daha duyarlı hale geleceğimi düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	231
<b>Tablo 57:</b> “Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	231
<b>Tablo 58:</b> “Farklı sorunları tecrübe ettikçe etik açıdan daha duyarlı hale geleceğimi düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile “Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevaplar Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları .....	232

<b>Tablo 59:</b> “Karar verirken takdir yetkimi kullanma hakkım varsa bu yetkimi toplumsal değerler ile örtüşecek şekilde kullanırım.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	233
<b>Tablo 60:</b> “Karar verirken, çalışma arkadaşlarım ile fikir alışverişinde bulunmayı önemserim.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	234
<b>Tablo 61:</b> “Karar verirken, kararımı mutlaka bir kurala dayandırmak isterim.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	235
<b>Tablo 62:</b> “Bir görevin yerine getirilmesi benim için her şeyden önde gelir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	236
<b>Tablo 63:</b> “Verdiğim karar sonucunda mutsuz olacağımı bilsem de görevimin gereğini yaparım.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	237
<b>Tablo 64:</b> “Bir görevin yerine getirilmesi benim için her şeyden önde gelir.” İfadesine Verilen Cevaplar ile “Verdiğim karar sonucunda mutsuz olacağımı bilsem de görevimin gereğini yaparım.” İfadesine Verilen Cevaplar Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları.....	237
<b>Tablo 65:</b> “Bir kararın etik değeri için kararın sonucuna değil o kararı ortaya çıkaran niyete bakarım.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı .....	238

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Rasyonel Karar Verme Süreci .....	36
<b>Şekil 2:</b> Örgütlerde Etkileşimci Etik Karar Verme Modeli.....	132
<b>Şekil 3:</b> Etik/Etik Dışı Karar Vermenin Davranışsal Modeli.....	137
<b>Şekil 4:</b> Jones'ın Etik Karar Verme Modeli .....	154
<b>Şekil 5:</b> Etik Karar Vermede Genel Davranışçı Model.....	155
<b>Şekil 6:</b> Etik Karar Verme Modeli .....	162

## GRAFİK LİSTESİ

<b>Grafik 1:</b> Etik Karar Verme Eğilimleri Anketi Histogram Grafiği .....	191
<b>Grafik 2:</b> Normatif Etik Karar Verme Eğilimleri Histogram Grafiği .....	193
<b>Grafik 3:</b> Davranışçı Etik Karar Verme Eğilimleri Histogram Grafiği.....	194



## ÖZET

**Başlık:** Kamu Yönetiminde Etik Karar Verme: Sakarya İlinde Bir Araştırma

**Yazar:** Hilal TURAN YILMAZ

**Danışman:** Doç. Dr. Hale BİRİCİKOĞLU

**Kabul Tarihi:** 17/01/2024

**Sayfa Sayısı:** xiii (ön kısım) + 280 (ana kısım) + 2 (ek)

Kamu yönetiminde karar verme süreci genellikle karmaşık ve çok boyutludur. Kamuya duyulan güvenin tartışıldığı günümüz dünyasında karar verici pozisyonunda görev yapan kamu görevlilerinin kararlarının etik boyutu daha çok sorgulanır hale gelmiştir. Ne olduğu ve nasıl temellendirilmesi gerektiği üzerine tartışmalara sıkça konu olmuş müstakil bir felsefi disiplin olarak etik, çalışmanın temel meselesidir. Bu tez çalışmasının amacı yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda görev yapmakta olan kamu görevlilerinin etik karar verme eğilimlerini analiz etmektir. Çalışmanın teorik kısmında karar, karar verme ve etik karar verme kavramlarına ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçevenin ortaya konulmasına odaklanılmıştır. Etik karar verme modelleri ise normatif ve davranışçı etik karar verme modelleri tasnifi üzerinden incelenmiştir. Normatif etik karar verme modelleri, karar vericilere etik tercihlerde bulunmalarına yardımcı olacak kılavuzlar sağlayan çerçevelerdir. Söz konusu modeller, bireysel tercihler veya sonuçlardan bağımsız olarak bir durumda neyin “doğru” ve “yanlış” olduğunu belirlemeyi amaçlarken etik ikilemleri analiz etmek ve etik açıdan en doğru hareket tarzını belirlemek için sistematik bir yaklaşım sunmaktadırlar. Davranışçı etik karar verme modelleri ise kararları etik davranış temelinde incelemekte, karar vericilerin karar verme sürecinde çevresel ve bireysel faktörlerden etkilendiğini iddia etmektedirler. Çalışmanın uygulama kısmının temeli zikredilen tasnife dayandırılmıştır. Literatür taramaları sırasında eleştirel kaynak incelemesi yapılan çalışmanın uygulama kısmı için veri toplamak amacıyla nicel veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Bu tez, yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda görev yapmakta olan kamu görevlilerinin etik karar verme eğilimlerinde net bir şekilde bir model üzerinden açıklanamayacağını, karar verme davranışlarının kimi zaman normatif kimi zamansa davranışçı etik karar verme modellerine uygun eğilimler sergilediğini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi, Karar, Karar Verme, Etik, Etik Karar Verme

## ABSTRACT

**Title of Thesis:** The Ethical Decision Making in Public Administration: A Research in Sakarya Province

**Author of Thesis:** Hilal TURAN YILMAZ

**Supervisor:** Assoc. Prof. Hale BİRİCİKOĞLU

**Accepted Date:** 17/01/2024

**Number of Pages:** xiii (pre text) + 280  
(main body) + 2 (add)

The decision-making process in public administration is often complex and multidimensional. In today's world where public trust in the public sector is being debated, the ethical dimension of the decisions of public officials who serve as decision-makers has become more questioned. Ethics as an independent philosophical discipline, which has frequently been the subject of debates on what it is and how it should be grounded, is the main issue of this study. The aim of this thesis is to analyze the ethical decision-making tendencies of public officials who serve as decision-makers in local governments. The theoretical part of the study focuses on the conceptual and theoretical framework of the concepts of decision, decision making and ethical decision making. Ethical decision-making models are examined through the classification of normative and behavioral ethical decision-making models. Normative ethical decision-making models are frameworks that provide decision makers with guidelines to help them make ethical choices. They aim to determine what is “right” and “wrong” in a situation, regardless of individual preferences or outcomes, and provide a systematic approach to analyzing ethical dilemmas and determining the most ethically correct course of action. Behavioralist models of ethical decision-making examine decisions on the basis of ethical behavior and claim that decision-makers are influenced by environmental and individual factors in the decision-making process. The practical part of the study is based on the aforementioned classification. In order to collect data for the application part of the study, a survey method, which is one of the quantitative data collection methods, was used. This thesis reveals that the ethical decision-making tendencies of public officials who serve as decision-makers in local governments are not clearly weighted on a model, and that their decision-making behaviors sometimes exhibit tendencies in accordance with normative and sometimes behavioral ethical decision-making models.

**Keywords:** Public Administration, Decision, Decision Making, Ethics, Ethical Decision Making

# GİRİŞ

## Araştırmanın Konusu

Sosyal bilimler, insan davranışı ve toplumu inceleyen disiplinlerarası bir alandır. Bu nedenle sosyal bilimlerde disiplinlerarası çalışma, farklı disiplinlerin bakış açılarını ve uzmanlık alanlarını bir araya getirerek daha derinlemesine anlayışlar ve yeni keşifler elde etmek için giderek daha önemli hale gelmektedir. Tüm disiplinlerarası araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmada da farklı disiplinlerin bir araya gelmesi araştırmanın meşakkatli bir yolda ilerleyeceğini daha en başından kendisini göstermiştir. Araştırmacının literatür taraması yapabilmesi için öncelikle üzerinde çalışacağı konunun belirlenmesi gerekmektedir. Doğru araştırma konusunu seçmek, araştırma sürecinin tartışmasız en önemli adımıdır. Çünkü araştırma konusu, araştırmanın yönünü ve kapsamını belirlemekle kalmamakta, araştırmada kullanılacak yöntemleri ve nihayetinde çalışmanın kalitesini etkilemektedir.

Tarihsel açıdan Antik Yunan'a kadar uzanabilecek bir geçmişe sahip yönetim alanında etik tartışmaları, ABD başta olmak üzere batılı ülkelerde 1940'lı yıllardan itibaren kamu yönetiminde etik kavramı etrafında şekillenmektedir. Dahası kamu yönetimi disiplini içerisinde sıklıkla inceleme konusu yapılan etik, 1900'lü yılların sonlarından itibaren kamu yönetiminin en popüler konularından biri olmuş, kamu yönetiminde yapılması düşünülen reform çalışmalarının temelinde kendine yer bulmuştur. Söz konusu durumun Türkiye'ye sirayet etmesi ve etik altyapı oluşturulmasına ilişkin çabalar ise 2000'li yıllarda kendisini göstermiştir. 2003 yılı sonrası yapılan kurumsal ve hukuki düzenlemeler ile kamu yönetiminde etik altyapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Nitekim 2004 yılında çıkarılan 5176 sayılı Kanun ile Kamu Görevlileri Etik Kurulu'un kurulması ve akabinde Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in yürürlüğe girmesi bu amaçla atılan önemli adımlardandır. Zikredilen yönetmelik ile kamu görevlilerinin uymaları gereken etik ilkeler liste halinde ilgililerine ve kamuoyuna sunulmuştur.

Günümüzde kamu görevlilerinin sadece hukuki çerçevede değil, etik ilke ve standartlar doğrultusunda hareket etmeleri de bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimde etikten etik yönetime geçiş aşamasında kamu görevlilerine büyük rol düşmektedir. Kamu görevlilerinden, kamu hizmetinin ifası görevinin kendilerine

vatandaşlar tarafından verilen bir emanet olduğunu daima hatırd tutmaları istenmektedir. Söz konusu beklentilere paralel şekilde karar verici pozisyonundaki kamu görevlilerinin sorumlulukları artmaktadır.

Kamu yönetimlerinin yapıtaşlarından olan yerel yönetim birimleri, bir ülkede yerel hizmetlerin verimli ve etkin şekilde yerine getirilmesinde öneme haizdirler. Çünkü yerel yönetimler, belirli bir yörede yaşayan kişilerin ihtiyaçlarının ilk elden giderilmesi konusunda yetkilendirilmiş idarelerdir. Vatandaşa en yakın hizmet yürüten yerel yönetimlerden biri olarak belediyelerde özellikle karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin etik karar verme konusunda hassasiyet göstermeleri beklenmektedir.

### **Araştırmanın Önemi**

Araştırmada birden fazla literatürün kullanılmasında gerek karar verme gerekse etik konusunun farklı disiplinlerde farklı bağlamlarda incelenmesinin rolü büyüktür. Karşılaşılan bir sorunu çözmek üzere alternatifler arasından en uygununu seçme işlemi olarak tanımlanabilecek olan karar verme faaliyeti, yönetim sürecindeki kilit işlevlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Karar verme faaliyetinin pek çok disiplinin çalışmalarına konu olması, farklı bakış açılarıyla incelenmesi ve üzerine çeşitli modeller geliştirilmesi faaliyetin önemini gözler önüne sermektedir.

İnsanların karar verirken hangi değerleri dikkate aldıkları ve davranışlarını hangi saiklerle sergiledikleri öteden beri etik felsefenin cevap aradığı sorulardandır. Temel kaygısı etiğin ta kendisi olan bir çalışmada Aristoteles'i anmadan geçmenin eksiklik yaratacağı düşünülmektedir. Zira etiği kuramsal felsefeden ayırarak müstakil bir felsefe alanı olarak inceleyen ilk filozof olan Aristoteles'in çalışmaları, etik felsefenin temel kavramlarını ve problemlerini tanımlamaya ve geliştirmeye yardımcı olmuş, kendisinden sonraki filozof ve araştırmacılara ışık tutmuştur.

Günümüzde ilgili yazında tartışılmaya devam eden konulardan önemli bir tanesi "etik" ve "ahlak" kavramlarının karşılıklarına ilişkindir. Yapılan araştırmalar, kavramların çoğu zaman birbiri yerine kullanıldığını, kavramsal çerçevelerin kesin çizgilerle ayrılmamış olduğunu göstermektedir. Çalışmada ahlak ve etik kavramları arasındaki geçirgenlik kabul etmekle birlikte, kavramların farklı tanımlamalarına yer verilerek bir değerlendirme yapılmak istenmiştir. Söz konusu değerlendirmenin çalışmanın teorik

kısının oturtulmaya çalışıldığı zeminin izah edilmesine katkı sunacağı düşünülmektedir. Gerek ulusal gerekse yabancı literatür incelendiğinde etiğin aralarında epistemolojik ilişkiler bulunan farklı türlere ayrıldığı görülmektedir. Her ne kadar hadiselere farklı perspektiften baksalar da etik yaklaşımlar insan davranışlarının mahiyetini sorgulama noktasında buluşmaktadırlar.

YÖK Ulusal Tez Merkezi üzerinden hem “karar verme” hem de “etik” terimleri ile yapılan taramalarda farklı disiplinlerde ve oldukça fazla sayıda çalışmaya rastlanmaktayken “etik karar verme” terimi ile yapılan taramalarda etik karar vermeyi konu edinen sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmaktadır. Ayrıca, ulaşılan sınırlı sayıdaki çalışmaların da işletme, psikoloji, sosyal hizmetler, spor, turizm ve hemşirelik bilim dallarında yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmanın ileriki bölümlerinde zikredilen çalışmalara kısaca değinilmiştir. Bu tez çalışmasının ulusal kamu yönetimi literatüründe sınırlı düzeyde çalışılan bir konunun ele alınması nedeniyle özgün değer taşıdığına inanılmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı**

Günümüzde kamu yönetiminde teşkilatlara duyulan güven gitgide azalmaktadır. Değişen devlet-vatandaş ilişkisinin getirdiği devlet faaliyetlerine eleştirel bakış bir yana, söz konusu güvenin azalmasının önde gelen sebeplerinden biri, çeşitli biçimlerde karşımıza çıkan kamu kaynaklı etik dışı faaliyetlerdir. Hal böyle iken vatandaşların devleti oluşturan birimlere duyacakları güvenin yeniden tesisi şart olmakla birlikte bu güvenin yeniden inşa edilmesinin yolu etiğin tüm devlet faaliyetlerine hâkim kılınmasından geçmektedir. Öyle ki günümüzde devlet faaliyetlerinin meşruluğu ve doğruluğu, faaliyetlerin etikle ne denli bağdaştığıyla ölçülmektedir. İyi bir etik altyapı oluşturulmadan hukuka uygun, belirli ve öngörülebilir faaliyetlerin hayata geçirilebilmesi mümkün değildir. Buradan hareketle kamu yönetiminde etik, hem etik dışı faaliyetlerin tespit edilerek ayrıştırılması; hem de bu tür faaliyetlerin ortadan kaldırılarak kötü örneklerin tekrarlanmaması bakımından kilit bir vazife görmektedir.

Etik, ne olduğu nasıl temellendirilmesi gerektiği üzerine tartışmalara sıkça konu olmuş müstakil bir felsefi disiplindir. Etik felsefe tartışmalarında olaylara farklı açılardan bakılmasına yol açan yaklaşımlar içerisinde öne çıkan iki etik yaklaşım deontoloji ve teleoloji olmuştur.

Çalışmada, etik yönetime ulaşmadaki önemli aktörlerden birisi olan kamu görevlilerinin karar verirken etik karar verme modellerinden davranışçı modellere mi, normatif modellere mi yoksa her ikisine de mi eğilim gösterdiklerini tespit etme amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca kamu görevlilerinin verdikleri kararların arka planında yatan felsefi eğilimlerin, iki temel etik felsefi anlayış olan deontoloji ve teleoloji bağlamında da değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

### **Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın disiplinlerarası bir nitelik taşıması nedeniyle araştırma bölümlerinin de bu minvalde oluşturulmasına gayret gösterilmiştir. Çalışma üç ana bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde çalışmanın teorik temellerinin üzerine oturtulduğu ayaklardan biri olan karar ve karar verme kavramlarına ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeve ortaya konulmaya çalışılmıştır. Karar vermeyi etkileyen unsurların neler olabileceği izah edilerek, karar verme sürecinin nasıl bir seyirde ilerlediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Karar verme, karar vericilerin içinde buldukları ortama göre de şekillenebilmektedir. Dolayısıyla kararın verildiği ortama vakıf olunmadan doğru kararlar verilebilmesi zor olacaktır. Bu nedenle çalışmaya katkı sağlayacağı düşünüldüğünden bu bölümde karar verme ortamlarına da değinilmiştir. Yine karşılaşılan sorunun en iyi şekilde yönetilmesi ve en doğru kararın verilmesi noktasında kararın türünün ve karar verme modellerinin ortaya konulması önemli görüldüğünden birinci bölümde, karar verme türlerinden ve karar verme modellerinden de bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın özellikle uygulama kısmına alt yapı oluşturması açısından büyük önem arz eden “etik karar verme”ye ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Kamu yönetiminde etik altyapı ve dahası etik karar vermeyi açıklamaya başlamadan önce etiğin kavramsal karşılığının iyi özümsemesi şarttır. Zira etik değerlere bağlı bir hayat sürmek, etik kavramıyla ilişkili terimlerin bilinmesi, fikirlerin ve uygulamanın derin ve geniş kapsamlı bir değerlendirmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda öncelikle etik ve ahlak kavramları incelenerek kavramlar arası benzerlikle farklılıklar literatürdeki karşılıkları ve kullanım durumlarına değinilmiştir. İlgili yazında felsefenin bir dalı olarak etiğin farklı kriterler üzerinden pek çok yapılmış tasnifi bulunmaktadır. Ancak çalışmada etik davranış esas alınarak yapılan tasnife göre etik türlerinin incelenmesi tercih edilmiştir. Zira karar

verme eylemi, bir davranış neticesinde karşımıza çıkacaktır. Dolayısıyla davranışın etik/etik dışı olması, kararın niteliğini de doğrudan etkileyecektir. Yine ikinci bölümde yönetsel etik kavramına ilişkin literatürde yapılan tanımlamalara yer verilerek kamu yönetimi ve etik ilişkisinin tarihi gelişimine değinilmiştir. Etik felsefeden ve etik teorilerden bağımsız bir etik karar verme süreci tasavvur etmek mümkün değildir. Zira karar vericilerin davranışları ile etik teorilerin ilişkilendirilmesi ve felsefi dayanağa sahip olması, davranışların etik olana evrilmesine ve kararların etik temelde alınmasına katkı sağlayacaktır (Fritzsche ve Becker, 1984: 166). Bu nedenle yönetsel etiğin felsefi kökenleri kısmında ise literatürde en çok öne çıkan tasniflerden biri olan deontoloji (görev etiği) ve teleoloji (fayda etiği) yaklaşımları üzerinden detaylı bir şekilde irdelenmiştir. Etik karar verme modellerine ilişkin ilgili literatürde bazı modeller geliştirilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde söz konusu modeller, Tanımlayıcı/Davranışçı modeller ve Normatif Modeller tasnifi baz alınarak incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde alan araştırması yer almaktadır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ve yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmekte, araştırmanın evreni ve örnekleme tespit edilirken öne çıkan unsurlara değinilmektedir. Ardından, araştırma sürecinin nasıl bir yol seyrettiği üzerinde durularak araştırma kısıtlarından bahsedilmiştir. Yapılan araştırma ile yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda görev yapan kamu görevlilerinin etik karar verme eğilimlerinin davranışçı etik karar verme ve normatif karar verme modelleri üzerinden nasıl bir seyir gösterdiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bölüm, araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan hareketle yapılan genel bir değerlendirme ile sona ermektedir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın amacı ve temel araştırma sorularından yola çıkılarak araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde eleştirel kaynak incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın uygulama kısmı için veri toplamak amacıyla nicel veri toplama yöntemlerinden “anket yöntemi” kullanılmıştır. “Karar verme”, “etik” ve “etik karar verme” alanlarında yapılan eleştirel kaynak incelemesi neticesinde araştırmacı tarafından “Etik Karar Verme Eğilimleri Anketi” geliştirilmiştir.

Pilot uygulama sonrasında yapılan analiz sonuçları değerlendirilerek ve alanında uzman kişilerin görüşleri alınarak anket formları revize edilmiştir. Anket formu yeniden

şekillendirilmiş ve nihai anket formları ana çalışmada kullanılmıştır. Anket formları, ilgili kamu görevlilerine bizzat götürülmüş, yüz yüze uygulama yaptırılmıştır. Anket sonucunda elde edilen verilerin analizinde, sosyal bilimler alanında yaygın bir şekilde kullanılan istatistiksel analiz paket programı “IBM SPSS Statistics 26” kullanılmıştır. Doğru verinin elde edilmesini sağlamak amacıyla, anket formu düzenlenirken soruların olabildiğince açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiş, katılımcıları yönlendirmekten kaçınılarak durum tespiti yapılmaya, düşünce ve eğilim ölçülmeye çalışılmıştır. Ankette yer alan ifadelerde, teknik ve akademik bir dilden ziyade daha yalın bir üslup kullanılması tercih edilmiştir.



## **BÖLÜM 1: KARAR VE KARAR VERME KAVRAMLARINA İLİŞKİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE**

İnsanlar gerek özel gerekse iş hayatlarında bilerek ya da bilmeyerek, bilinçli veya bilinçsiz, tutarlı veya tutarsız, doğru veya yanlış, küçük ya da büyük çaplı pek çok karar vermektedir. İlerleyen teknolojiyi ve modern çağı yakalayabilmenin gerekliliklerinden belki de en önemlisi hızlı ve bir o kadar da isabetli kararlar alabilmektir. Şüphesiz ki hayatı bazı yapı taşları şekillendirmektedir. Bu yapı taşları içerisinde kararlar ayrı bir öneme sahiptir. Kararlar bilinçli olarak alınsın veya alınmasın, sonucu ne olursa olsun yaşamın akışı içerisinde karşılaşılan sorunlar ve belirsizliklerle mücadele etmede başrolde dirler (Hammond vd., 1998: 1).

En basit ifade ile karşılaşılan bir sorunu çözmek üzere alternatifler arasından en uygununu seçme işlemi olarak tanımlanabilecek olan karar verme faaliyeti, aynı zamanda yönetim sürecindeki kilit işlevlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çalık, vd. 2013: 14). Karar verme faaliyetinin pek çok disiplinin çalışmalarına konu olması, farklı bakış açılarıyla incelenmesi ve üzerine çeşitli modeller geliştirilmesi faaliyetin önemini gözler önüne sermektedir. Aşağıda çalışmanın temel dinamiğini oluşturması bakımından karar verme konusuna müstakil bir bölüm olarak yer verilecektir.

### **1.1. Karar Kavramı**

Karar kavramı, çoğu ansiklopedi ve sözlükte kendisine yer bulmakla beraber Türk Dil Kurumu tarafından hazırlanan Türkçe Sözlük'te, “bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı”; “herhangi bir durum için tartışılarak verilen kesin yargı, hüküm” anlamlarına karşılık gelmektedir (TDK, 2011: 1321). Oxford Sözlük'te karar kavramı, bir sorun ya da konu üzerine yapılan muhakemeden sonra varılan sonuç veya alınan karar; bir şeye karar verme veya bir sorunun çözümünü bulma eylemi ya da süreci; hızlı karar verme yeteneği veya eğilimi, belirleyicilik olarak tanımlanmaktadır (www.en.oxforddictionaries.com, 22.02.2016). Cambridge Sözlük'te karar kavramı, birkaç olasılığın üzerinde düşünülmesinin ardından bir şeyler hakkında seçim yapılması şeklinde ifade edilmektedir (www.dictionary.cambridge.org, 22.02.2016).

Karar, amaçların seçilmesi ve bu amaçların gerçekleşmesini sağlayacak araçların belirlenmesi ile yakından ilişkili bir kavramdır. Günlük hayatta farklı tarzda pek çok sorun ile karşı karşıya kalınıp çok sayıda konuyla ilgili kararlar verilmektedir. Ancak zikredilen kararlar genellikle özel hayata mahsus, kişisel gayretle çözülebilen ve etki alanı oldukça sınırlı kararlardır. Toplumun tamamını ilgilendiren, kamusal sorunları çözmeye yönelik kararlar ise fazla sayıda insanı etkileyeceğinden ancak ve ancak yöneticilerin verebileceği kararlardır (Köseoğlu, 2013: 245). Burada altı çizilmelidir ki yöneticilik vasfına sahip olsun ya da olmasın herhangi birinin bir konuya yönelik yaptığı seçimler de birer karardır. Bu durumda “seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme” eylemleri ile “karar verme” faaliyeti arasında yakın bir bağ olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla yöneticinin karşılaştığı sorunu çözmek üzere yaptığı tercihler, izlediği yöntem ve ulaştığı kanaat yöneticinin kararını ortaya koymaktadır (Koçel, 2007: 58).

Ofstad’a göre karar yöneticinin bir şeyin lehine bir dizi eylemde bulunması ya da alternatifler arasından hangisine yöneleceği konusunda zihnen hazır olmasıdır. Karar verme ise bazı alternatif eylem rotaları üzerinde durduktan sonra belirli bir durumda ne yapılması gerektiğine ilişkin kaniya varabilme sürecidir (Ofstad, 1961: 5). Harrison kararı, belirli bir eylem rotası için karar vericiyi harekete geçirecek beklentilerin bulunduğu, karar vericinin hedefe ulaşma ihtimalinin yüksek olduğu eylem rotasını seçeceği ve hedefe ulaşmak için alternatiflerin değerlendirilmesinin devam ettiği sürecin bir kesiti olarak tanımlamaktadır (Harrison, 1999: 5).

Kararlar, çekirdek bir diğer deyişle temel işlemlerdir. Başarılı örgütler, rakiplerini elemek için daha iyi ve daha hızlı kararlar vermekte ve nihayetinde o kararlardan daha fazlasını uygulamaya çalışmaktadırlar (McLaughlin, 1995: 443). Özellikle 1980’li yıllardan sonra kamu yönetimi anlayışının yeni kamu işletmeciliği anlayışına doğru evrilmesinin neticesinde özel sektörü başarılı kılan uygulamalar kamu kurumlarına adapte edilmeye başlanmıştır. Böylece kamu sektörü açısından değerlendirildiğinde karar verme sürecinin daha kaliteli ve hızlı gerçekleştirilmesinin kaçınılmaz bir hal aldığını söylemek mümkündür.

## 1.2. Karar Verme Kavramı

Karar verme kavramını açıklamadan önce kavramla yakından ilgili olan yönetim ve yönetici kavramlarına değinilmesinde fayda görülmektedir. Nitekim çalışma açısından karar verme ve yönetim-yöneticilik ilişkisi fevkalade önemlidir.

Genel bir anlatım ile yönetim başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti, başkaları üzerinde otorite kurmak, başkalarına iş yaptırmak ve belirli bir amacı gerçekleştirmek için yapılan kararlı bir eylemdir (Eryılmaz, 2008: 3). Bir başka ifade ile yönetim, mevcut kaynakları ortak bir amacı gerçekleştirmek için kullanan insanların etkinliklerinin söz konusu amacın en kısa zamanda ve en verimli biçimde elde edilmesini sağlamak amacıyla koordine edilmesidir (Demir ve Acar, 2002: 441). Yönetici ise, bir kurum ya da örgütte, bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belirli işlemlerin dışına taşan kararlar alan, gözetim ve denetimde bulunan üst olarak tanımlanabilir (Bozkurt ve Ergun, 2008: 265).

Yöneticiler, iki veya daha fazla kişiden oluşan, bilinçli bir şekilde hareket eden, bir hedefe veya hedefler bütününe ulaşmak için nispeten sürekli bir temel çerçevesinde işleyen örgütler içerisinde görevlerini yerine getirmektedirler (Robbins ve Judge, 2015: 5). Özellikle kamu yöneticisinin vereceği yanlış bir kararın toplum hayatını etkileme olasılığı yüksek olduğundan yöneticinin karar verme süreci hakkında bilgi sahibi ve çalıştığı alana vakıf olması, en az verdiği karar kadar önemlidir. Bu durumda yöneticilere büyük roller düşmektedir. Colvin, nitelikli bir yönetici olmanın en önemli göstergesinin zor ve zahmetli kararları alırken istekli olunması ve hatta daha büyüğünü yapmak için adeta can atılması olduğunu ileri sürmektedir (Colvin, 1997: 279).

Yönetim ve karar verme konularında literatüre önemli katkılar sağlayan Herbert Simon, karar verme ile yönetim kavramlarını eş anlamlı kavramlar olarak ele almış ve karar vermenin yönetimin kalbi olduğunu söyleyecek kadar ileri gitmiştir. Bahsedilen eş anlamlılık hali, sadece alternatifler arasından yapılacak nihai seçme işlemine değil, aynı zamanda karar verme sürecinin tümüne karşılık gelmektedir. Ayrıca Simon yöneticinin kendisinin karar vermekle kalmayıp, yönetiminde bulunduğu kurumun da etkin kararlar almasını sağlamak zorunda olduğunu dile getirmiştir (Simon, 1960: 1).

Yöneticinin asli görevlerinden biri olan karar verme, belirli amaç ya da amaçlara ulaşmak üzere insan, para, zaman, mekân, malzeme, yöntem ve imkanlar arasında

tercihte bulunulması sürecidir. Eren, bahse konu süreçte yöneticinin kararı “doğru” verebilmesi için asgari bilgi birikiminin, tecrübenin ve bağımsız hareket edebilme özgürlüğünün gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Eren, 2003: 185-186).

Daha önce de ifade edildiği gibi yönetimde karar verme faaliyeti, yönetsel eylemler ve işlemler açısından temel bir faaliyet olmakla birlikte (Leblebici, 2000: 182), yöneticinin en önemli sorumluluklarından birisini teşkil etmektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 300). Zikredilen görüşü destekler şekilde Harrison da örgütsel faaliyetlerin özünde karar vermenin yer aldığını söylemenin yanlış olmayacağını düşünmektedir (Harrison, 2000: 463). Çünkü yönetim sürecinin her aşaması “karar verme” ile çevrilidir. İşte tam da bu nedenle karar vermenin yönetimin niteliğini belirlediği söylenebilir (Aydın, 1994: 126). Bütün bunlar ışığında yönetim faaliyetini bir karar verme faaliyeti olarak görmek mümkündür (Laroche, 1995: 65).

Örgütün hangi biriminde çalışıp çalışmadığına, hangi konularla ve sorunlarla karşı karşıya kalıp kalmadığına ve hatta işini sevip sevmediğine bakılmaksızın, özellikle yönetici pozisyonunda çalışan bir kişinin vazgeçemeyeceği görevlerden birisi karar vermektir (Koçel, 2007: 57). Cambridge Sözlük’te karar verme, seçim yapma süreci şeklinde tanımlanırken ([www.dictionary.cambridge.org](http://www.dictionary.cambridge.org), 23.02.2017), Britannica’da bireylerin bir karara varmaları için karar verme, süreç ve mantığa karşılık gelecek şekilde kullanılmıştır ([www.britannica.com](http://www.britannica.com), 23.02.2017). Türk Dil Kurumu tarafından hazırlanan Türkçe Sözlük’te “karar almak” kavramı, “bir davayı, bir sorunu sonuca bağlamak” anlamında kullanıldığı gibi, “karar vermek” kavramı “bir sorunu karara bağlamak, kararlaştırmak, bir sorunu çözümlendirmek, sonuçlandırmak” anlamında kullanılmıştır (TDK, 2011: 1321). Kamu Yönetimi Sözlüğü’nde ise karar verme, belli amaçlara yönelik birden çok davranış ya da eylem biçimi arasından birinin bilinçli olarak tercih edilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Bozkurt ve Ergun, 2008: 140).

Ergun’un da belirttiği üzere karar verme, mevcut şartlarda değişiklikler meydana getirmeyi, farklı eylem türlerinden birisini tercih etmeyi, kararı uygulayabilmek için örgütsel ya da bireysel kaynakları mümkün olduğunca genişletmeyi ve amaca ulaşmak için harekete geçmeyi içermektedir. Bir diğer deyişle karar, her şeyi içeren tek bir olayın değil toplumsal sürecin bir ürünüdür (Ergun, 2004: 121).

Aydın’ın benzer şekilde ifade ettiği gibi karar verme, yöneticinin yönetim faaliyetini yerine getirme ve sorun çözme amacıyla incelediği alternatif yollardan birini seçip

uygulamaya koyması işlemidir (Aydın, 2011: 21). Işığışok ise karar verme kavramını, bir bireyin, yöneticinin, kurumun veya karar verici bir aktörün genellikle birbirine alternatif olan çok sayıda seçenek arasından birini seçmesi faaliyeti olarak tanımlamaktadır (Işığışok, 2015: 2). Yine Bağırkan da belirli bir döneme ait sorunların çözümünde kullanılabilir farklı özelliklere sahip seçeneklerin varlığı durumunda bir seçim veya karar verme işleminin ortaya çıkacağını ileri sürmektedir (Bağırkan, 1983: 3).

Karar verme, zihni bir tanımlamadır ve insanın hayati becerilerinin başında gelmektedir. Nitekim insanların gerçekleştirdikleri bütün eylem ve davranışlar ister bilinçli ister bilinçsizce yapılsın bir tür karar işlemidir. Bu noktada önemli olan yerinde ve doğru alınan kararların bireylerin yaşamında olumlu değişim ve gelişmelere kaynaklık edebileceği veya yanlış alınan kararların onların hayatlarını alt üst edebileceği gerçeğini göz önünde bulundurmaktadır. Özellikle 2000’li yıllar sonrasında yaşanan politik, ekonomik ve teknolojik gelişmeler sonucunda insanların sosyal yaşantıları gittikçe karmaşıklaşmış ve insanlar içinde buldukları toplumsal çevrenin de etkisiyle daha fazla ve bir o kadar da karmaşık alternatiflerle karşı karşıya kalmışlardır. Bu durum karar verme işlemini güçleştirirken bireyleri alternatifleri değerlendirirken daha özenli olma ve tercihlerinde daha dikkatli davranmaya zorlamıştır (Çoban ve Hamamcı, 2006: 394). Kurumsal anlamda düşünüldüğünde karar verme faaliyeti daha geniş kitleleri etkileyebileceğinden alternatifleri sistematik bir şekilde değerlendirmek önemlidir (Aladağ, 2014: 2). Çünkü gözden kaçırılacak ufak bir ayrıntı bile gerek maddi gerekse manevi pek çok kayba neden olabilecektir.

Karar verme, çok boyutlu bakış açısı ile incelenmesi gereken bir faaliyettir. Bu nedenle karar verme, sadece bir eylemde bulunma, harekete geçme ve atılması gereken bir adımı gerçekleştirme olarak algılanmamalıdır. Çünkü karşılaşılan bazı durumlarda herhangi bir şey yapmama, sessiz kalma, bir diğer deyişle ortaya çıkan probleme karşı kayıtsız kalma da aslında bir tür karar vermedir (Çevik ve Demirci, 2008: 157). Şöyle ki çeşitli nedenlerle toplumsal olarak ortaya çıkan şikayetlerin karar almayı gerektiren bir kamusal sorun haline gelmeden ortadan kalkması durumuna “karar vermeme” (*nondecisions*) denilmektedir (Bachrach ve Baratz, 1963: 641).

Karar verme, bir hizmetin neye karşılık geleceğinin, nasıl görüleceğinin ve kimlerin hedef kitle olarak kabul edileceğinin belirlenmesi faaliyetidir. Bu üç etmenin muntazam

bir şekilde yerine getirildiği durumlarda karar vericiler daha isabetli kararlar alabilir ve politikalar uygulayabilir (Çevik ve Demirci, 2008: 158). Bu açıdan değerlendirildiğinde karar vermenin yönetim sürecinin yalnızca tek bir aşamasında değil, bütün aşamalarında yer alan bir eylem olduğu söylenebilir.

Aktan kararları, bir ayağı geçmişte diğeri gelecekte olan köprülere benzetmektedir. Çünkü onlar, sadece geçmişte yaşanmış bir durumu yansıtmakla kalmayıp geleceğe dair bazı ipuçları vermekte ve olası durumları ortaya koymaktadır (Aktan, 1989: 40). Nitekim yönetimin elinde bulunan verilerin çoğu geçmişe dönük iken, alınacak kararlar adı üzerinde olduğu gibi geleceğe yöneliktir. Çünkü gelecek, içerisinde her zaman belirsizlikler barındırmaktadır. Hal böyle olunca karar verme davranışının gerçekleşebilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir. Bu koşullar şöyle sıralanabilir (Tarakçı, 2014: 27):

- Karar verme ihtiyacını gerektirecek bir sorunun bulunması ve bu sorunun birey tarafından hissedilmesi,
- Sorunu ortadan kaldıracabilecek birden fazla seçeneğin bulunması,
- Bireyin seçeneklerden birini tercih etmesi konusunda baskıya maruz kalmamasıdır.

Aladağ ise aşağıda yer alan koşulların oluşmasıyla beraber bir karar analizi ihtiyacının doğacağını ileri sürmektedir (Aladağ, 2014: 1):

- Karar vericinin ortada bir problem olduğunun farkına varması,
- Problemi çözmek için bir zorunluluk veya baskının söz konusu olması,
- Problemi çözmeye yönelik birden fazla uygun alternatifin bulunması,
- Tercih edilebilecek alternatifler arasında belirsizlik bulunmasıdır.

Benzer şekilde Bağırkan da içinde bulunulan zamanı veya geleceği ilgilendiren bir sorunun çözümüne dair karar verilebilmesinin, arasından seçim yapılabilecek alternatiflerin bulunmasına ve bu alternatiflerin ortaya çıkmasının muhtemel olmasına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca yazar karşılaşılan farklı tarzdaki sorunların çözümü için önce sorunların saptanmasını, sonra saptanan sorunların özelliklerine göre karar verme işlemi için gereken yöntemin belirlenmesini ve nihayet belirlenen yöntemin sorunun çözümünde kullanılmasını önemli bulmuştur (Bağırkan, 1983: 4).

### 1.3. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Karar verme, insan doğasının en önemli işlevlerinden biri olmakla beraber karmaşık, çok boyutlu ve duruma özgü hallerde varlık bulmaktadır (Noone, 2002: 21-27). Bu nedenle karar verme sürecini etkileyen belli başlı unsurların incelenmesi isabetli olacaktır.

Karar vermeyi etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi “*zaman*”dır. Kararlar, örgütlerin hayatta kalmaları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için hayati niteliktedir. Karar verici konumundakilerin karşılaştıkları sorunlara bakış açıları ve onlara ayırdıkları zaman, verilen kararın isabet derecesini doğrudan etkilemektedir. Karar vericilerin içinde buldukları şartlar her ne olursa olsun başarılı olabilmek için karar verme sürecinin daha başındayken sorunu iyi analiz etmeleri, başka bir deyişle havayı iyi koklamaları gerekmektedir. Günümüz küresel rekabet ortamında zaman faktörü yadsınamayacak ölçüde önemlidir. Zaman kıt kaynak olarak kabul edildiğinde karar vericilerin zamanı etkin ve verimli kullanmalarının onlara profesyonel iş hayatı başta olmak üzere pek çok durumda rekabet üstünlüğü kazandıracaktır.

Pollay, zamanın verimli kullanılabilmesi için yöneticilerin öncelikle karar problemlerini yapılandırılmaları gerektiğini ileri sürmektedir (Pollay, 1970: 459). Problemin türünün belirlenmesi, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin ortaya koyulması, karar vericiye hızlı hareket edebilme kabiliyeti sağlamaktadır. Karar vericiler, karar verme sürecinde zamanları kısıtlı olduğunda çoğunlukla tek başına karar verebilirler ancak düşünmek için yeterli vakitleri olduğunda hem problemi daha detaylı irdelemeleri hem de çalışanlarla fikir alışverişinde bulunmaları beklenmektedir. Benzer durum çalışanlar için de geçerlidir. Çünkü çalışanlara makul olandan daha az bir süre tanındığında, yapılacak işin hem nitelik hem de nicelik bakımından beklentinin altında kalması ihtimal dahilindedir. Zaman, en alt kademedeki personelden en üst yöneticiye örgütün tamamını etkisi altına alan bir unsur olduğundan zamanın iyi yönetilmesi şarttır. Sınırlı sürede istenilen sonuçlara ulaşılması, karar vericilerin zamanı verimli kullanabilme ve doğru tercihte bulunabilme kapasitelerine bağlıdır. Öncelikleri iyi belirleyen ve kendilerine zaman kaybettiren unsurları bertaraf etmeye gayret gösteren karar vericilerin başarılı olması kaçınılmazdır. Aksine alınan kararlar muhataplarına zamanında iletilmediği ya da iletilmesi için ertelendiği durumlarda, işler içinden çıkılmaz hale gelebilir.

Karar vermeyi etkileyen faktörlerden bir diğeri “*bilgi düzeyi*”dir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile bilgi, örgütlerde daha çok ihtiyaç duyulan değerlerden biri olmuştur. Bilginin işlevselliğinde zaman zaman farklılıklar görülse de günümüzde yaşanan hızlı değişim ve ilerlemeyi yakalama hali, bilgiyi örgütlerde birer araç haline getirmiştir (Koçel, 2007: 315). Özellikle karar vericilerin çok kriterli ve alternatifli problemlerle karşılaştıkları durumlarda sahip oldukları bilgi birikimleri bu noktada kilit rol oynamaktadır. Karar vericilerin yerinde ve doğru kararlar verebilmeleri için alternatifleri iyi algılayabilmeleri ve bu alternatifler üzerine stratejik düşünebilmeleri gerekmektedir (Cooper ve Kaplan, 1988: 102). İşte mevcut sorunu anlama ve çözüm geliştirmede karar vericilerin bilgi birikimlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Şayet karar vericiler, çalıştıkları alana, yönettikleri örgüte, ilgili mevzuata hâkim olacak bilgi birikimine sahiplerse karşılaştıkları sorunları hızlı ve doğru çözümleyeceklerdir. Aksi halde yeterli bilgi ve donanıma sahip olunmadığını veya elde edilen yanlış bilgiler yahut doğru bilgilerin yanlış yorumlandığı durumlarda karar verilmeye çalışıldığında kolaylıkla çözülebilecek sorunlar dahi karmaşıklaşabilecek ve beklenmedik sonuçlar doğabilecektir.

Karar vermeyi etkileyen faktörlerden bir başkası da “*kişilik, değerler ve etik*”tir. Etik konusu, çalışmanın bir sonraki bölümünde ayrıntılı olarak inceleneceğinden burada kişilik ve değer konularının aydınlatılmasına ağırlık verilmiştir. Karar verme sürecini bizzat etkileyen karar vericinin kişiliği, bireyi diğerlerinden ayıran temel özelliklerden birisi olduğu gibi bireylerin kalıcı özelliklerinin bütünüdür (Baymur, 1994: 253). Bireyin kişiliği, hayatının ilk yıllarından itibaren çevresiyle kurduğu ilişkiler üzerinden şekillenerek gelişmektedir (Hamarta, 2004: 3). Karar verme becerisi ile bireylerin kişilik özellikleri ve sosyalleşme düzeyi arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Güçlü bir kişiliğe sahip bireyler, karşılaştıkları olumsuzlukların üstesinden daha mantıklı kararlar vererek gelmeye çalışmaktadır. Verdikleri kararın arkasında durma, geri adım atmama davranışı sergileyen bireyler, bunu güç ve güven gösterisi kabul edip kendilerini bilişsel düzeyde tabir yerindeyse “başa çıkan” kişi olarak tanımlamaktadırlar (Avşaroğlu ve Üre, 2007: 93-94).

Yine karar verme sürecini etkileyen bir faktör olarak değer kavramı sözlükte; “insanların, hayatın anlamı ve günlük yaşamın biçimlendirilmesi konusunda alternatif yollar arasından bir tercih yapmalarını sağlayan yol gösterici nitelikteki soyut yahut



somut ilke, inanç veya varlıklardan her biri” olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Acar, 2002: 54). Hodgkinson (2008: 142) değerlerin en çok öne çıkan işlevinin farklı durumlarda sergilenen davranışlara kılavuzluk eden kişiye özel standartlar sağlaması olduğunu düşünmektedir. Değerler, sürekli şekilde başvurulmuş içsel referanslar olarak kararları ve dolayısıyla hayatı etkilemektedir. Bireysel açıdan değerler, kişilerin amaçlarına ve bu amaçlar doğrultusunda sergileyecekleri hareketlere öncülük ederken örgütsel değerler, örgütsel amaçlar, hedefler, politikalar ve stratejilerin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011: 217-218).

Herhangi bir örgütte yöneticilik vasfı taşıyan kişiler, aynı zamanda alternatifler arasında seçim yapma yetkisine haiz ve sorumluluk bilinciyle hareket ettikleri varsayılan kişilerdir. İş hayatında yöneticiler, değerleri kıyaslama durumunda kaldıkları farklı seçeneklerle devamlı surette karşılaşmaktadırlar. Değer, “belli bir sonuç ya da duruma ilişkin olarak başka bir sonuç ya da durumun tercih edilmesine neden olan spesifik bir inanç” olarak nitelendirildiği yerde, yönetsel değerlerin yöneticilerin örgütün işleyişi içerisindeki rutin eylemlerinde ve kararlarında başvurdukları doğrulardan oluştuğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Özü itibarıyla yönetsel değerler, yöneticilerin düşünce ve davranışlarını yönlendiren, verdikleri kararların, sergiledikleri tavır ve davranışların doğru olduğuna dair inançlarıdır. Bu nedenle farklı değer yargılarına sahip yöneticilerin aynı durum karşısında farklı hareket tarzını benimsemeleri ve neticede birbirinden farklı kararlar vermeleri mümkündür (Doğan, vd., 2007: 23). Karar vericilerin kendi sağduyularına dayanarak aldıkları kararlar ya da verdikleri beyanlar, onların konuya dair değer yargılarını yansıtmaktadır. Bahsedilen değer yargıları, örgütlere başarı getirebileceği gibi olumsuz ve beklenmedik sonuçlara da yol açabilir. Yöneticilerin sahip oldukları kişisel değerler, iyi birer yönetici olmalarına, örgütün hedeflerine ulaşılmasına ve daha iyi konumlara gelmesine neden olabilirken; hedeften sapmaya, gerilemeye ve kurumsal imajın zedelenmesine de neden olabilir (Uçar, 2006: 16).

Karar verme sürecini etkileyen önemli faktörlerden biri de “*örgüt içi iletişim*”dir. Karar verme sürecine dahil olan bireyler arasında etkili bir iletişim söz konusu olduğunda, sorunların tespit edilip çözümler geliştirilmesinden karar verilip uygulanmasına kadar geçen süre zarfında başarılı olunma ihtimali artacaktır (Şahin, 2002: 14). Ancak örgüt çalışanları arasında diyalog güçlü değilse, çalışanlar birbirinin fikirlerine değer vermiyor ve fikir alışverişi zayıf kalıyorsa, böyle bir ortamda karar verici kararı tek

başına almak zorunda kalıp bazı ayrıntıları gözden kaçırabilir. Örgütlerin iletişim yapıları, kararların etkinliğini olumlu veya olumsuz yöne sevk etmede büyük rol oynamaktadır. Örgütsel kararlar çoğunlukla örgüt içerisindeki doğrudan ya da dolaylı iletişim sonucunda elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Bu bilgilerin sarih ve güvenilir olması, kararların isabet oranına pozitif yönde katkı sağlayacaktır (Kurt, 2003: 14).

Karar vermeyi etkileyen faktörlerden bir diğeri “*algılar*”dır. İnsanlar davranışlarını, buldukları dış ortamın nasıl olduğundan çok, o ortamı nasıl gördüklerine ve o ortamın nasıl olduğuna dair inançlarına göre şekillendirmektedir. Nitekim bir yöneticinin çalışanların yapacağı işleri nasıl planladığının ve yürüttüğünün, çalışanlara işi yapılandırırken ne derece yardım ettiğinin yanında çalışanların yöneticinin söz konusu çabalarını ve gayretlerini ne ölçüde ve nasıl algıladıkları da önemlidir (Erdost Çolak, 2015: 191). Algılama süreci maruz kalınan baskılara veya uyarılara tepki şeklinde kendini göstermektedir. Algının motivasyona, öğrenmeye, kişiliğe ve sosyal gelişmişliğe bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca bireyin yaşadığı sıkıntılarının ve o anki duygularının algısını yönlendirmesi muhtemeldir. Dolayısıyla karşılaşılan herhangi bir durumun veya sorunun ana fikri ile kişinin duyguları karmaşıklaşabilir, çatışabilir ve ana fikirden uzaklaşıp karar verme güçleşebilir. Bahsedilen nedenlerden ötürü karar verme sürecindeki engellerin bir kısmının algısal sınırlılıklar sonucunda ortaya çıktığı zikredilebilir (Rowe ve Boulgarides, 1994: 65).

Karar vermeyi etkileyen faktörlerden bir diğeri ise “*deneyim*”dir. En basit ifade ile deneyim, bir konuya ilişkin zaman içerisinde yerleşmiş kalıplar ya da bilgi birikimidir. Türk Dil Kurumu’na göre deneyim “bir kimsenin belli bir süre içerisinde veya hayat boyu edindiği bilgilerin tamamı, tecrübe”dir (www.tdk.gov.tr, 20.05.2017). Sadece bilgi birikiminin yetmediği ve önceki yapılanların benzerlerini vücuda getirmenin ötesinde yenilikler ortaya koymanın gerektiği günümüz şartlarında deneyimin önemi kendisini bir kez daha göstermektedir. Baştan savma, üstünde yeterince düşünmeden sırf “karar vermiş olmak” için karar vermektense yaratıcı olmayı, inisiyatif kullanmayı ve sorumluluk almayı tercih eden karar vericilerin her türlü durum karşısında daha başarılı olmalarının ihtimali yüksektir.

Karar vericilerin karşılaştıkları alternatiflerden hangisinin en doğru tercih olacağını öngörebilmeleri, büyük oranda yaşadıkları tecrübelerle dayanmaktadır. Yanlışları fark edebilme yeteneğine sahip olma, doğruyu daha kolay ve daha çabuk ayırt edilmiş kılımda

kilit unsurlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle karar vericilerin yaşadıkları tecrübelerden dersler çıkarmaları, başarı kapılarını aralamalarında büyük katkı sağlayacaktır. Ayrıca yeteneklerini edindikleri deneyimlerle harmanlamayı bilen karar vericiler mevcut veriler üzerinden geleceği daha iyi okuyabileceklerdir. Karar vericilerin ulaşılacak istenilen hedefe herkesin gittiği yoldan değil, mevcut yoldaki eksikliklerin bilinciyle kendisine ait daha kestirme ve daha güvenli bir yol açarak gitmeleri halinde ulaştıkları başarı gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında dikkate değer bir farkındalık yaratacaktır.

Yukarıda bahsedilenlerin dışında küreselleşme, çevresel unsurlar, yasal gereklilikler ve politik etmenler gibi pek çok faktör de karar verme sürecinde karar vericinin hareket alanını kısıtlayabilecek, onu yönlendirebilecek ve verilecek kararı etkileyebilecektir. Ayrıca burada yer vermek gerekir ki içinde bulunduğumuz dijital çağda, yapay zekâ ve büyük veri kullanımı gibi konularda teknolojik gelişmeler yaşanmakta, bu durum toplumlar üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır. Artık devletler değişen görev ve sorumlulukları doğrultusunda bazı girişimlerde bulunmaktadır. Bahse konu girişimlerden birisi de kamu yönetiminde yapay zekâ kullanımının etkinleştirilmesidir.

Genel bir ifade ile yapay zekâ (*artificial intelligence*), “görsel algı, konuşma tanıma, karar verme ve diller arasında çeviri gibi normalde insan zekâsı gerektiren görevleri yerine getirebilen bilgisayar sistemlerinin teorisi ve gelişimi” olarak tanımlanabilir ([www.en.oxforddictionaries.com](http://www.en.oxforddictionaries.com), 23.10.2022). Yapay zekâ uygulamaları, özellikle çok sayıda değişkenin bulunduğu karmaşık durumlarda veri toplayıp, toplanan bu verilerin analizi ile alternatifler arasından seçim yaparak karar verme sürecine katkı vermektedir (Jarrahi, 2018: 5). Yapay zekanın aktif bir şekilde kullanılması ile başta sağlık, ulaşım ve güvenlik olmak üzere pek çok kamusal hizmet yerine getirilirken hizmetlerden daha fazla verim sağlanması beklenmektedir. İlâveten karar vermeye bir destek aracı olarak yapay zekanın, zamandan tasarruf edilmesine, istatistiki olarak daha fazla olasılığın dikkate alınmasına ve alternatiflerin daha rasyonel bir şekilde değerlendirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bilişim odaklı bir gelecek planlamasında yapay zekâ adından sıklıkla söz ettirecek gibi durmaktadır. ABD ve Çin gibi ülkelerin yapay zekanın zaman içerisinde karar verme sürecinin baş aktörlerinden birisi haline geleceğini düşünerek bu alana önemli fonlar ayırmaları bahsedilen öngörüye destekler niteliktedir (Wirtz vd., 2018: 13).

#### 1.4. Karar Verme Süreci

Çalışmada daha önce değinildiği üzere yönetim sürecinin bir parçası olan, doğrudan ve dolaylı olarak diğer bütün süreçleri de etkileyen karar verme, insan faaliyetlerinin her aşamasında olduğu gibi örgütsel faaliyetlerin her aşamasında da kendisini göstermektedir. Yönetici, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için yapılan her faaliyette karar vermek ve verdiği kararları uygulamak durumundadır. Bu nedenle karar verme süreci yapılan faaliyetlerin amaca ulaşmasını sağlamada büyük rol oynamaktadır (Çavuş, 2008: 1).

Karar verme süreci dinamik bir süreçtir. Yönetim kademelerinde alınan her bir kararın toplumsal hayatın bütün evrelerinde kendisini göstermesi, bu dinamik yapının bir tezahürüdür. Toplum adına karar verme yetkisine sahip olan kamu yöneticilerinin verdikleri kararlar son derece önemlidir. Çünkü kamu yöneticilerinin aldıkları kararlar, meşru otoriteye dayandıklarından bağlayıcı niteliktedir (Önder, 2012: 1-2). Karar verme sürecinde öncelikle istenilen çıktıları elde edebilmek için karar verilmesinin zorunluluğunun farkına varılması gerekmektedir (Noone, 2002: 28). Yöneticiler, bir sorunun varlığını kabullendikten sonra bu soruna ilişkin verileri ve bilgileri temin ederek sorunu tanımlamak, sorunun alternatif çözüm yollarını ortaya koyduktan sonra bunları birbiriyle karşılaştırarak en uygun olanı seçip uygulamak ve uygulama sonuçlarını izlemek zorundadır (Işığışık, 2015: 7).

Bir süreç olarak karar verme, bir sorunu çözmek veya fırsatı değerlendirmek için izlenecek yolun seçilmesidir (Schermerhorn vd., 2002: 114). Dolayısıyla sürecin henüz başındayken var olan sorunun yeterince irdelenmesinin, ortaya koyulacak çözümün belirlenmesindeki rolü bir kez daha gündeme gelmektedir. Sorunun derinlemesine analizini yapmadan çözüm geliştirilmeye çalışılması, çözüme katkı sağlamayacağı gibi istenilmeyen sonuçlara da neden olabilir (Newman, 1979: 122).

Simon'a göre karar verme, karar verilmesi gereken konuyu kapsayan mali, teknik, toplumsal ve siyasal koşulların gözlemlenmesi, eyleme ilişkin alternatiflerin belirlenmesi, geliştirilmesi, meydana gelebilecek muhtemel sonuçlar açısından değerlendirilmesi ve alternatiflerden birinin seçimi aşamalarından oluşan bir süreçtir (Simon, 1960: 1). Harrison ve Pelletier (2000: 466), karar verme sürecinin unsurlarının aslında karar vermenin de unsurları olduğunu düşünmektedirler. Onlara göre bahsedilen bu unsurlar; yönetsel amaçların belirlenmesi, alternatiflerin araştırılıp karşılaştırılması

ve değerlendirilmesi, seçim yapılması, kararın uygulanması, izleme ve kontrol şeklinde sıralanmaktadır.

Byrnes, açıklayıcı amaçlar için karar vermenin dört adımlık bir diziden oluştuğunu düşünmektedir. Şöyle ki; ilk adım amacın belirlenmesini; ikinci adım amaca ulaşılabilmesi için seçenekleri derlemeyi; üçüncü adım seçeneklerin önem derecesine göre sıralanmasını ve son adım ise alternatifler arasında en üst sırada yer alan alternatifin seçilmesini içermektedir (Byrnes, 2002: 209). Boyer, karar verme sürecinin başlangıç (yasama, yürütme, baskı ve çıkar gruplarından gelen öneriler), ön taslak, kamusal katılım, son taslak ve değerlendirme olmak üzere beş aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedir (Sezer, 2012: 29-30). Mintzberg ve Westley, kararlar nasıl alınmalıdır sorusuna; ilk olarak sorunun tanımlanması, sonra sorunun nedenlerinin teşhis edilmesi, daha sonra muhtemel çözümler tasarlanması, en iyi çözümün hangisi olduğuna karar verilmesi ve nihayet seçimin uygulanması gerektiği cevabını vermektedir (Mintzberg ve Westley, 2001: 89).

Drucker, karar verme sürecinde etkili olan unsurların karar sürecinin basamak taşları olarak görülmedikçe yöneticinin doğruya ulaşamayacağını ve etkili kararlar alamayacağını, bu nedenle karar verme sürecindeki adımların sıralamasını yapmanın önemli olduğunu savunmaktadır. Drucker'a göre bu sıralama aşağıdaki gibidir (Drucker, 1967):

1. *Problemi sınıflandırma*: Problem kapsamlı mıdır yoksa istisnai ve özgün müdür ya da bir kuralın henüz geliştirilmesi için gereken yeni bir türün ilk belirtisi midir? Mevcut durum yanlış sınıflandırıldığı takdirde yanlış kararlar verilebilir. Drucker, karar vericilerin genellikle düştükleri ortak yanılgının karşılaştıkları olaya sanki özgün olayların bir serisiymiş gibi davranmaları, yani genel bir anlayışa sahip ve ilkelerden yoksun olduğunda pragmatik olmaları olduğunu düşünmektedir. Ayrıca O, bu durumda kaçınılmaz sonun hayal kırıklığı ve boş yere zaman harcama olacağını ileri sürmektedir.
2. *Sorunun tanımlanması*: Bir problemi kapsamlı ya da özgün olarak sınıflandırdıktan sonra genellikle onu tanımlamak daha kolay olmaktadır. Bütün bunlar neye ilişkindir? Burada duruma en uygun olan seçenek hangisidir? Durumun anahtarı nedir? Bu gibi sorular alışıl gelmiş sorular olsa da sadece gerçekten etkili karar

vericiler bu adımda karşılaşılabilecek tehlikenin sorunun yanlış tanımlanmasında yattığının farkında olabilir.

3. *Sorunun cevabının belirtilmesi:* Kararın başarılması için özelliklerin açıkça tanımlanması, karar verme sürecinin bir diğer temel unsurudur. Karar ile ulaşılmak istenen hedefler nelerdir? Karara ulaşmayı sağlayacak asgari şartlar nelerdir? Onu karşılayacak şartlar nelerdir? Bütün bunlar bilimde “sınırlı koşullar” olarak zikredilmektedir. Bir kararın etkili olması için sınırlı koşullara uygun olması gerekmektedir. Sınırlı koşullar, sorun üzerinde etraflıca düşünmeyi ve muhtemel kararların olası risklerini belirlemeyi gerektirmektedir. Karar, ancak herşeyin istenilen şekilde ilerlemesi durumunda düzgün işleyebilir.
4. *Sınır koşullarının karşılanabilmesi için neyin kabul edilebilir olduğundan çok neyin doğru olduğuna karar verilmesi:* Kabul edilebilir kararlara ulaşabilmek adına verilmesi gereken tavizler nelerdir? Tavizlere önem verilmeden önce özellikleri tamamıyla karşılayabilecek olan nedir?
5. *Kararı eyleme dönüştürme:* Eylemin taahhüt ettiği şey nedir ve bu bilgiye kimler sahip olmalıdır? Sınırlı koşullar üzerine düşünme karar verme sürecinin en zor adımlarından birisi olsa da bir o kadar zor olan diğer adım, kararı etkili eyleme dönüştürebilmedir. Bu dönüştürme oldukça zaman almaktadır. Zira yöneticinin görev ve sorumluluğunda ilerlemedikçe ve spesifik adımlar atılmadıkça kararlar eyleme dönüşecek uygun zemini bulamazlar. Kararı eyleme dönüştürme ise kararın kimler tarafından bilinmesinin gerektiği, hangi eylemin yapılmak zorunda olduğu, bahsedilen eylemi kim veya kimlerin gerçekleştireceği ve eylemi yapacak insanın bunu başarabilmesi için eylemin barındırması gereken özelliklerin neler olduğu gibi bazı kilit soruların cevaplandırılmasına ihtiyaç duymaktadır.
6. *Olayların gerçek rotasına karşı, kararın geçerliliğini ve etkinliğini test etme:* Mevcut kararların altında yatan beklentinin günlük hayatta yaşanabilecek olaylara karşı test edilmesinin devamlılık arz edebilmesi için, bilginin izlenip raporlanarak kararın içerisine yerleştirilmesi zorunludur. Karar vericiler, geri besleme için düzenli bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla onların raporlara ve sayısal verilere gereksinimleri bulunmaktadır. Fakat onlar geri bildirimleri, gerçeklerin doğrudan maruz bıraktıklarının etrafında geliştirmedikçe ve kendilerini olup bitenin

farkına varma ve irdeleme için disipline etmedikçe, kendilerini salt dogmatizme mahkum etmiş olacaklardır.

Harrison ve Pelletier ise yönetsel karar verme sürecinin aşağıdaki adımları takip ettiğini ileri sürmektedir (2000: 463);

1. Yönetsel amaçların oluşturulması,
2. Amaçların tekrar gözden geçirilerek amaca ulaşabilmek için gerekli alternatiflerin araştırılması,
3. Alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
4. Alternatiflerden birinin seçilmesi,
5. Kararların uygulanması,
6. Uygulamanın takip edilmesi ve kontrol edilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Hoy ve Miskel'e (2010: 303-311) göre de karar verme sürecindeki eylemlerin bazıları aynı anda gerçekleşebilmekle beraber genel itibarıyla karar verme süreci aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

1. *Konuyu ya da sorunu fark etme ve tanımlama:* Karar verme sürecinin ilk aşamasını, sistemde yaşanan uyumsuzlukların ve işleyişte aksaklıklara neden olan unsurların belirlenmesi oluşturmaktadır. Sorunun tespit edilerek niteliğinin saptanması, yapılması gereken analizlerin belirlenmesi ve muhtemel çözümün üretilmesi için oldukça önemlidir. Sorunun enine boyuna analiz edilebilmesi için yöneticinin soruna bakış açısı, sorunu algılama düzeyi, soruna ilişkin duyarlılık seviyesi gibi unsurların yanında sorunun altında yatan nedenleri iyi okuyabilmesi ve iyi kavrayabilmesi de gerekmektedir. Yöneticiler, sorunu kısa sürede çözme durumunda kaldıklarında genellikle sorunu daha dar ve yüzeysel tanımlamakta, sorunun temeline inemeyip belirtilerle ilgilenmektedirler. Bu durum kaçınılmaz bir şekilde çözüm yelpazesini sınırlandırmaktadır. Bahse konu varsayımlar dikkate alındığında karar verme sürecinin henüz ilk aşamasındayken sorunun iyi tanımlanmasının zorunluluğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır.
2. *Mevcut durum içindeki zorlukları analiz etme:* Bu aşama ortaya çıkan sorunun sınıflandırılmasıyla ilgilidir. Sorunun yakın zamanda baş göstermesi ya da önceden yaşanmış olması hali, çözüm sürecini ve bu süreçte uygulanacak eylem planını doğrudan etkilemektedir.

3. *Tatmin edici çözümler için ölçütler saptama:* Önceki aşamalarda sorunu fark eden, tanımlayan ve kavrayan karar vericiler bu aşamada en iyi çözüme ulaşabilmek amacıyla çeşitli kriterler geliştirmektedirler. Burada karar vericiler karar verme süreci boyunca muhtemel sonuçları en az tatmin edici olandan en çok tatmin edici olana doğru sıralamaktadır. Sıralama esnasında önemli olan ise tatmin edici bir karar için gereken ölçütün ne olacağı sorusuna karar vericiler tarafından verilecek cevaptır.
4. *Eylem planı ve stratejisi geliştirme:* Sorunun belirlenmesi, analiz edilmesi, gerekli bilgilerin toplanması ve sorunun çerçevesinin çizilmesinin ardından karar vericilerin sorunun çözümüne yönelik eylem planı hazırlamaları aşaması gelmektedir. Eylem planı hazırlanırken karar vericilerin sorunları ve mevcut durumu basite indirgeyerek ele almaları, sorun ile en ilişkili ve dikkate değer buldukları unsurları seçmeleri istenilen sonuca ulaşılması için zaruridir.
5. *Eylem planını uygulama:* Karar verme sürecinin son aşamasında, bir önceki aşamada hazırlanan eylem planının uygulamaya geçirilmesi söz konusudur. Kararlar, hazırlanacak programlar çerçevesinde yorumlanmalı ve uygulama kısmında ihtiyaç duyulabilecek ayrıntılar belirlenmelidir. Plan ve program dahilinde karar vericiden uygulayıcıya kadar sürece ortak olan herkes sorumluluk bilinci ile hareket etmelidir. Eylem planının uygulanmasını değerlendirmek için geri bildirim yapılması ise karar verme sürecinin kalitesini arttırması açısından önemlidir.

Bir diğer görüşe göre karar verme süreci sekiz aşamadan oluşmaktadır (Işığışık, 2015: 15-16):

1. Karar verilecek konunun veya problemin tanımlanması,
2. Problemin altında yatan nedenlerin ortaya konulması,
3. Karar verilecek alternatiflerin belirlenmesi,
4. Belirlenen alternatif seçeneklerin kontrol edilmesi,
5. Bazı seçeneklerin elenmesi,
6. Gerçekçi olmayan seçeneklerin elenmesi ve geçici kararın verilmesi,
7. En uygun seçeneğin tercih edilmesi,
8. Verilen kararın uygulanmasıdır.



Drucker (1967), karşılaşılan sorunları çözüme kavuşturacak kararı alırken sorunu eksik tanımlamanın, bağlantılı olayları birbiriyle ilgisizmiş gibi göstermenin, yeni ortaya çıkan bir sorunu eski bir sorunun yeni görünümümüştü gibi ele almanın, yeni soruna eski kurallar ile çözüm aramanın ve nihai hedefe götürecekt alternatifin koşullarının sağlanmamış olmasının sonucu olumsuz etkileyeceğini ifade etmektedir.

Yukarıda da görüldüğü üzere karar verme sürecine ilişkin literatürde pek çok açıklama yapılmış ve karar verme sürecinin aşamaları belirtilmişse de aslında hepsinin dayandığı ortak noktalar, karar verici tarafından bir sorunun varlığının öncelikli olarak kabul edilmesi, bu sorunun kaynağına inilerek nedenlerinin incelenmesi, sorunu gidermeye yönelik alternatifler geliştirilerek istenilen, en iyi, en doğru ve en başarılı sonuca ulaşılma üzere uygun alternatifin tercih edilmesi ve nihayet kararın uygulanmasıdır. Karar verme süreci bu derece meşakkatli yollardan geçmeyi gerektirmekle beraber verilen kararın sonuçlarının takip edilmesi ve geri bildirimde bulunularak değerlendirilmesinin de hem sürecin bir parçası hem de bir sonraki kararın isabet oranını arttırmada önemli bir etken olacağı da unutulmaması gereken noktalardandır.

## **1.5. Karar Verme Ortamları**

Karar verme, insanlığın varlığından bu yana küçük veya büyük, basit veya karmaşık durumlar için yüzyıllardır var olan ve araştırmacıların farklı bakış açıları ile inceledikleri bir konudur. Karar verme, içinde bulunulan ortama göre pek tabi değişiklik göstermektedir. Bu nedenle karar verme durumu ile karşı karşıya kalan karar vericilerin içerisinde buldukları ortamı iyi tespit etmeleri hayati niteliktedir. Çünkü kararın verildiği ortama hakim olunmadan yerinde ve doğru kararlar verilmesi pek de mümkün gözükmemektedir.

### **1.5.1. Belirlilik Ortamında Karar Verme**

Karar verme ortamında belirlilik hali söz konusu olduğunda hangi koşullarda hangi alternatiflerin geçerli olacağı karar vericiler tarafından kesin bir şekilde bilinmektedir. Bir örnekle açıklamak gerekirse, karar vericinin elinde birkaç yatırım seçeneğinin varlığını ve söz konusu yatırımların maliyetleri sağlayacak gelirleri kesin olarak bildiği varsayıldığında şayet amaç en yüksek gelirin elde edilmesi ise bu durumda karar verici en fazla gelir sağlayan yatırım aracını tercih edecektir. İşte karşılaşılan bu tür karar

problemlerinin belirli yapıda olduğunu söylemek mümkündür (Öztürk, 2004: 16). Bununla birlikte ekonomik ve politik nedenler başta olmak üzere ne yazık ki sınırlı sayıda kararın belirlilik ortamında verildiği bilinmektedir (Eren, 2003: 187).

### **1.5.2. Belirsizlik Ortamında Karar Verme**

Karar verme sürecinde belirsizlik hali, karar vericilerin amaçlarının açıkça bilinmediği, muhtemel alternatiflerin veya sonuçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceğine ilişkin herhangi bir istatistiki bilgiye sahip olunmadığı ve tam bilgiyi eksiksiz bir şekilde elde etmenin mümkün olmadığı durumu yansıtmaktadır. Günümüz küresel rekabet ortamında yüksek bir belirsizlik hali söz konusudur. Dolayısıyla bu belirsizlik halinde sürecin iyi yönetilmesi ve doğru karar verme kapasitesinin yükseltilmesi, başarının yakalanmasında kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle karar vericinin kişilik özelliklerinin belirsizlik ortamında hayati nitelikte olduğu söylenebilir. Bir diğer deyişle bireyin belirsizliğe karşı bakışı, tavrı ve karakteristik özellikleri kararlarını etkileyip farklı tercihlerde bulunmasına neden olabilmektedir. Karar vericiler karar verme sürecinin daha en başında belirsizlik kısıtlarını göz önünde bulundurarak karar verme teknikleri ile belirsizlik ortamındaki karar durumlarını çözmeye çalışmaları halinde başarıyı yakalayabileceklerdir (Burmaoğlu, 2017: 340-358; Düzakın ve Bulğurcu, 2011: 240; Eren, 2003: 187-188).

### **1.5.3. Risk Ortamında Karar Verme**

En temel ifade ile risk kavramı “bir zarara, bir kayba ve bir tehlikeye yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığı” şeklinde tanımlanabilir (Büyük Larousse, 1986: 9843). TDK'nın Türkçe Sözlüğü'nde risk kavramı “zarara uğrama tehlikesi; iktisadi karar birimlerinin verecekleri kararlar sonucunda ortaya çıkacak getiriye olumsuz etkileyebilecek olayların gerçekleşme olasılığı veyahut olayların gerçekleşme olasılığının bilindiği durum” olarak tanımlanmakla birlikte “belirsizlik” kavramına da atıf yapılmıştır (www.tdk.gov.tr, 10.04.2016).

Zaman zaman birbirini yerine kullanıldıkları gözlemlense de “belirsizlik” ve “risk” kavramları arasında ayırım mevcuttur. Nitekim karar verme süreci içerisinde elde edilen bilgilerden yola çıkarak belirsizlik halinin riske dönüşmesi mümkündür. Risk altında karar verme, belirsizlik perdesinin biraz daha kalktığı bir ortamı yansıtmaktadır. Bu

sebepten belirsizlik ortamı ne kadar belirli hale getirilirse ortam o ölçüde karar vericinin doğru karar verebilmesi için uygun hale gelecektir (Burmaoğlu, 2017: 360-361).

Risk altında karar verme durumu, kararın olası bütün sonuçlarının karar verici tarafından bilinmesini ve her bir sonucun ortaya çıkma olasılıklarına karar vericinin sahip olmasını gerektirmektedir. Risk ortamında alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağı önceden bilinmemektedir. Risk altında karar verme durumu, istatistiki bir karar durumudur. Risk ortamında karar verici, doğa koşullarının belirli bir ihtimal dahilinde meydana geldiğini kabul ederek beklenen değerleri hesaplayıp en iyi alternatifi seçmektedir (Clemen, 1996: 460). Burada değinilmesi gereken önemli bir husus da riskin derecesinin öngörülenlerden hangisinin gerçekleşeceğinin kestirilebilirliğiyle ters orantılı olduğudur. Karar vericinin ileriye yönelik doğruluk derecesi yüksek olan yeterli bilgiye sahip olması, geleceğin daha iyi tahmin edilmesine katkıda bulunmaktadır. Buna paralel olarak riskin derecesinde azalma seyredilecektir. Riskin sıfır olduğu durumlarda ise geleceğin büyük ölçüde tahmin edilebileceği varsayılmaktadır. Bu varsayımdan hareketle riskin sıfır olmadığı durumlarda gelecek çok da iyi tahmin edilemeyecektir (Parlakkaya, 1996: 6).

## **1.6. Karar Verme Türleri**

Pek çok faktöre bağlı olmakla birlikte yönetimin ve dolayısıyla örgütlerin başarısı verilen kararların isabet derecesiyle yakından ilişkilidir. Yönetimin başarılı olabilmesi, örgütün tamamının avantajına olacak şekilde karar verebilmesi ve bu kararı uygulayabilmesi için öncelikle elindeki kararın türünü bilmesi gerekmektedir (Harrison ve Pelletier, 2000: 463-464). Karar vermeyi gerektiren bir problemin varlığı, kararın türünü etkilemesi açısından farklı bir anlam taşımaktadır. Problemin önemi, karmaşıklığı ve aciliyeti karar türünü etkileyen faktörlerden sadece birkaçıdır (Onaran 1975: 99).

Karşılaşılan sorunun en iyi şekilde yönetilmesi ve en doğru kararın verilmesi noktasında kararın türünün öncelikle ortaya konulmasının, izlenecek stratejinin belirlenmesi, fırsatların ve tehditlerin değerlendirilmesi konusunda önemi büyüktür. Örneğin basit bir sorunla karşılaşıldığında hızlı ve pratik bir çözüm odaklı yaklaşım tercih edilebilirken karmaşık nitelikteki problemler için detaylı analizler ve planlamalar içeren stratejilere ihtiyaç duyulabilir. Yine kararın türüne göre karşılaşılabilecek fırsatlar ve tehditler de

değişiklik gösterecektir. Dolayısıyla doğru kararı verebilmek için fırsatların ve tehditlerin dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir. Nitekim kısa vadeli bir çözüm sunan bir karar, uzun vadede daha büyük problemlere yol açabilir. Bütün bunların yanında kararın türüne bağlı olarak farklı kaynakların kullanılması söz konusu olabilir. Karar türünün doğru şekilde belirlenmesi, kamu kaynaklarının etkin ve verimli şekilde kullanılmasına katkı sağlayacağına kuşku yoktur. Bahsedilenlerden hareketle çalışmada karar verme türlerine “programlanabilen ve programlanamayan kararlar”, “kişi sayısı açısından kararlar” ve “karar verenin konumu açısından kararlar” olmak üzere üç kategoride değerlendirilmiştir.

### **1.6.1. Programlanabilen ve Programlanamayan Kararlar**

Kararların, programlanabilen ve programlanamayan kararlar olarak tasnifi Herbert Simon tarafından geliştirilmiştir. Simon, değişik yöntemler kullanılarak alınacak kararların belirli bir ayrıma tabi tutulmasını ve kararların bu ayrıma göre irdelenmesi gerektiğini savunmuştur (Simon, 1960: 14). Çünkü her yöntemin, farklı türde kararların alınması sürecinde her zaman etkili olmaması ihtimal dahilindedir. Bu nedenle kararın kapsamı ve niteliğine uygun yöntemin kullanılması, sonuçların başarıya ulaşmasında doğrudan rol oynamaktadır.

Simon'un geliştirdiği tasnif incelenmeden önce “program” kavramına değinmekte fayda görülmektedir. Yine Simon'un ifadesi ile açıklanacak olursa program, kendi içerisinde bir bütünlüğe sahip olan sistemin karşılaştığı karmaşık nitelikteki bir işe ilişkin zincir halinde peş peşe göstermesi gereken tepkileri sıraya koyan bir durumdur. Simon'a göre programlanabilen kararlar, belirli bir yöntem dahilinde verilen, sık sık yinelenen ve rutinleşmiş kararlardır. Örneğin bir kurumun çalışma usullerine ilişkin yönetmelikler, aslında yazılı ve kayda geçirilmiş birer program niteliğindedir. Bu programlar da bireylerin kararlarına dayanak oluşturmaktadır. Programlanamayan kararlar ise karşılaşıldığı andan kısa bir süre önce cereyan eden olayların sonrasında anlık gelişebilen, yeni, herhangi bir temele henüz oturtulamayan ve beklenenin de ötesinde sonuçlar doğurabilecek nitelikte kararlardır. Daha önce görülmemiş, niteliği ve yapısı gereği karmaşık olması, önemli bir sorunu çözmek için belirli bir yöntemin bulunmaması ve her seferinde farklı yol ve yöntemlerin kullanılabilmesinin mümkün olması bu tip kararları ortaya çıkarmaktadır. Simon'a göre programlanabilen kararların

verilmesi sürecinde geliştirilecek ve mevcut şartlara hitap edebilecek güncel tekniklerden, istatistikî verilerden ve sayısal yöntemlerden yararlanılabilir. Bunun yanında bu tür kararların verilmesinde kullanılan geleneksel yöntemler de mevcuttur. Geleneksel yöntemler içerisinde ise en yaygın olanı alışkanlıklardır. Alışkanlıklar, aileden ve eğitim-öğretim kurumlarından bireye aktarılıp örgütü etkileyebildiği gibi örgütün kolektif belleği aracılığıyla da bireyi ve dolayısıyla örgütü etkileyebilir. Burada bir parantez açmak gerekir ki Simon programlanamayan kararların operasyonel araştırma ve elektronik veri işleme gibi yöntemlerle programlanabilir kararlar haline gelebileceğini de ifade etmektedir. Simon, önceden programlanması mümkün olmayan kararların verildiği yönetim kademelerine genellikle iyi karar verebilen, durumu iyi yönetebilen yöneticilerin getirildiğini ve bu yöneticilerin gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi eğitim aracılığıyla daha donanımlı hale geldiklerini ileri sürmektedir. Çünkü O, kararların programlanamadığı durumlarda yöneticilerin durumu muhakeme ederek değerlendirdiğini belirtmektedir (Simon, 1960: 14-20).

Yukarıda da ifade edildiği üzere kararların genellikle programlanamadığı durumlarda karar vericilerin sorun çözme yetenekleri daha çok gündeme gelmektedir. Çünkü karar vericiler, pozisyonları gereği karşılaştıkları olaylara hızlı ve etkin bir şekilde müdahalede bulunma ve sorunu ortadan kaldırma durumundadırlar. Karar vericilere sorun çözme aşamasında yardımcı olabilecek teknik ekibin oluşturulması, karar vericinin işini kolaylaştırıp karar verme süresini kısaltabilir ve kararın daha doğru, yerinde ve sonuç odaklı olmasına katkıda bulunabilir.

### **1.6.2. Kişi Sayısı Açısından Kararlar (Bireysel Kararlar ve Grup Kararları)**

Karar verme, bireylerin hayatlarının bütün evrelerinde karşılaştıkları ve çoğu zaman farkında olmadan yürüttükleri faaliyetlerdir. Verilen karar toplantı için hangi kıyafetin giyileceğinin, yemek davetinin nerede düzenleneceğinin belirlenmesi gibi anlık veya paranın uzun vadede nasıl değerlendirileceği, hangi meslekle uğraşılacak istendiği gibi geleceğe yönelik olabilir (Aladağ, 2014: 2). Bireyler gün içerisinde birçok karar verme durumuyla karşılaşır. Örgütsel anlamda bakıldığında, örgütün diğer üyelerinden bağımsız olarak kişinin kendisinin verdiği kararların bireysel kararlar oldukları görülmektedir. Bireysel kararlarda, bireyler sonuçtan kendileri sorumlu olacakları için olaylara daha temkinli yaklaşmaları ve radikal kararlar almaktan kaçınmaları olasıdır.

Culbertson ve arkadaşlarına göre yöneticilerin bireysel seçimleri üçe ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi, çoğunlukla farkında olmadan verilen alışlagelmiş ve tekrarlanan kararlardır. Telefona cevap vermek, mesai arkadaşlarına selam vermek bu tür kararların sonucunda gelişen hareketlerden bazılarıdır. İkincisi, belirlenen plan ve politika dahilinde yapılan icrai işlemlere yönelik kararlardır. Yönetim kurulunun toplantıya çağırılması gibi yürütmeye ilişkin kararlar ikinci kategoriye örnek verilebilir. Üçüncüsü, doğacak sonuçlar düşünülmeden verilen ve belirli bir program dahilinde olmayan kararlardır (Culbertson vd., 1971: 143).

Gruplar tarafından verilen kararlar ise yapıları gereği bireysel kararlardan farklılaşmaktadır. En temel ifade ile grup; ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir arada bulunan, birbirleriyle etkileşim ve iletişim halinde olan, kendisini bir bütün olarak gören, ayırt edilebilir özellikler taşıyan ve belirlenen kurallar çerçevesinde karşılıklı bağımlılıkları bulunan insan topluluklarıdır (Sığırı ve Sözen, 2017: 303). Toplumda çok önemli kararlar komiteler, jüriler, takımlar, idari kurullar, iş ortakları ve aileler gibi gruplar tarafından alınmaktadır. Çeşitli bağlamlardaki tecrübeler, grupların karar tercihleri ile gruptan izole, yalnız başına bireyler tarafından alınan kararlarda sistematik farklılıklar olduğunu göstermektedir. Literatürde bu olaya “süreksizlik etkisi” ya da “grup kararı” olarak atıfta bulunmaktadır (Ambrus, vd. 2009: 2).

Birey kendisini bir grup ile tanımladığı zaman karar verme sürecinde yapacağı tercihin muhtemel sonuçlarını belirtilen grup açısından değerlendirmektedir. Simon’a göre örgüt çalışanları bir kez örgütsel amaç ve değerleri kabul edince bundan sonra onun kararlarını kendi istekleri değil örgütün amaçları yönlendirecektir (Simon, 1960: 44). Bireyler kendilerini bir gruba ait hissettikten sonra şahsi amaç ve değerlerinden zaman zaman taviz vermek ve orta yol bulmak zorunda kalmaktadırlar (Sığırı ve Sözen, 2017: 309).

Grup kararı verme, karar verme faaliyetine birlikte hareket eden bireylerin dahil olduğu katılımcı bir yaklaşımın ürünüdür. Grup kararı verme, sorunların ya da durumların analiz edilmesi, üzerinde düşünülmesi ve eylemin alternatif rotalarının değerlendirilmesi ve alternatifler arasından bir çözüm ya da çözümler seçilmesidir. Grup kararı verme sürecine katılan insan sayısı değişkenlik göstermekle birlikte gruptaki bireyler arasında demografik yapı bakımından benzerlik ya da çeşitlilik pek tabii ki bulunabilir. Karar verme gruplarının doğaları gereği nispeten informel ya da

formel olarak tasarlanmış ve belirli bir amaç ile yüklü olduklarını söylemek mümkündür. Grupların doğası ve yapısı, boyutları ve demografik karakteristiği onların işlevlerini bir dereceye kadar etkilemektedir. Çünkü maruz kaldıkları zaman baskısı ve çatışan hedefler gibi dış kaynaklı faktörler de grupların isabetli karar verme olasılığını etkilemektedir (Ambrus, vd. 2009: 3).

Grup kararı vermenin bireysel karar vermeden daima daha iyi ya da daha kötü olduğunu ileri sürmek mümkün değildir. Grup kararları, bireysel kararlara kıyasla daha fazla bilgi temin edilerek verilen kararlardır. Gruplar, farklı nitelik ve donanıma sahip bireyleri bir araya getirerek karar verme sürecine daha fazla veri sağladığı gibi sürece farklı bakış açıları ve çeşitlilik de kazandırmaktadırlar. Grup kararı verme ile üyelerin tecrübelerinden ve güçlü yönlerinden faydalanma amaçlanmaktadır. Grup üyelerinin özgün niteliklerinin kullanılmasıyla grup kararlarından bireysel kararlara nazaran daha kaliteli alternatifler çıkarılabilir. Bahsedilen alternatifler üretildiğinde ise grup, bireye kıyasla sorunlara daha üstün bir çözüm önerisi sunabilir. Bunun yanında gruplar önerilen çözümün kabul edilme olasılığını arttırmaktadır (Ordun, 2015: 295).

Kararın uygulamalarından etkilenecek bireylerin çoğunun karar verme sürecine en başından dahil olması, seçilen eylemin nihai seyrinde daha büyük bir kolektif anlayışa yol açacaktır. Zira karar verme sürecine katılan grup üyeleri kararları daha güçlü bir şekilde desteklemektedirler. Neticede bireyler sonuçlardan etkilenecekleri için eylemin başarılı olması adına fazlasıyla çaba sarf edecek ve kararı sahipleneceklerdir. (Ambrus, vd. 2009: 15).

Bütün bunların yanı sıra grup kararı vermenin dezavantajları da bulunmaktadır. Gruplar genellikle karara varmada bireylere göre daha yavaş hareket etmektedirler. Bu yüzden kararların hızlı alınmasının zaruri olduğu durumlarda grupları kullanmak süreci zorlaştırabilir. Yine en çok dile getirilen sorunlardan biri de “grup düşüncesi” (*groupthink*) dir. Irving Janis, 1972 yılında yazdığı “*Victims of Groupthink*” adlı eserinde bu olguyu “zihni verimliliğin körelmesi ve grup baskısından kaynaklanan ahlaki yargı” olarak tanımlamaktadır. Grup düşüncesi, gruptaki bireylerin gruptaki hakim görüşe uymak için baskı hissettikleri ya da stres altında oldukları zamanlarda meydana gelmektedir. Hissedilen bu baskı, azınlığın sunduğu önerilerin pek fazla dikkate alınmamasına ve çözüme dair bazı noktaların gözden kaçırılmasına neden olabilir. Ayrıca grup alternatifini geliştirme ve değerlendirme sürecinde mutabakata

varmadıysa, tam anlamıyla tamamlanmamış bir alternatifler dizisi üzerinde düşünülmesi ve böylece eylemin farklı yönlerinin gözden kaçırılması mümkündür. Gruba güçlü bir liderin hakim olduğu durumlarda ise grup üyeleri hakim görüşe daha çabuk uyum sağlayabilir. Fakat bu durumda da liderin gölgesinde kalınabileceğinden bazı alternatifler üzerinde yeterince düşünülmeyip, seçenekler kolayca elenebilir (www.referenceforbusiness.com, 10.05.2016).

Yapılan birçok araştırma, bireylerin kendilerini bir gruba ait hissettikten sonra grup kararına uyma eğiliminde olduklarını gösterse de bireyler grup kararına uyma konusunda kendilerinde baskı hissedebilirler. Grup üyelerinin her birinin grup içerisinde kabul görmelerine ilişkin düşünceleri ve grupta öne çıkan, değerli olarak nitelendirilmeye yönelik düşünceleri karşıt görüşleri ortadan kaldıracaktır. Bunun yanında grup görüşmeleri bazı üyeler tarafından kontrol edilebilir. Bahsedilen bu üyelerin yetenek seviyelerinin nispeten düşük olduğu durumlarda ise grup performansının da düştüğü gözlemlenebilir (Ordun, 2015: 295).

Grup kutuplaşması da grup kararı vermenin bir diğer potansiyel dezavantajıdır. Grup kutuplaşması, grubun bir sorununun daha uç sonuçlarına yakınlaşma eğilimidir. Kutuplaşma, grup kararının grubun her bir üyesinin bireysel olarak aldığı karardan daha riskli olduğu zaman meydana gelmektedir. Bu olgunun gerçekleşme ihtimali yüksektir, çünkü bireyler kendilerini bir grubun üyesi olarak kabul ettikleri andan itibaren çoğunlukla kendilerini hesapverebilir ve sorumluluk sahibi hissetmeme eğilimi sergilemektedir. Ayrıca gruplarda karar verme çoğu birey tarafından örgütsel yaşamın bir unsuru olarak görülmektedir. Çünkü bireyler mesailerinden önemli bir kısmını gruplarda karar alırken harcamaktadır (www.referenceforbusiness.com, 10.05.2016). Bu durum ise diğer bazı işlerin ikinci plana atılmasına sebep olabilir.

### **1.6.3. Karar Veren Konumu Açısından Kararlar (Alt, Orta ve Üst Kademe Kararları)**

Her örgütlenme kendi içerisinde bir hiyerarşik düzen barındırmaktadır. Bu düzen en genel şekliyle alt, orta ve üst kademe olarak üçe ayrılabilir. Şüphesiz bu kademelerde yer alan personelin görev, yetki ve sorumlulukları buldukları pozisyona göre değişmektedir.



Karar verme sürecinde gerek iç gerekse dış çevrenin ve önceden verilen kararların etkileri yadsınamaz. Bu nedenle karar verme süreci yalnızca karar vericiler hakkında edinilen bilgiler ile açıklanabilecek kadar basit bir süreç değildir. Hele ki karar verme sürecinin hangi kişi/kişiler ya da kurum/kurumlar tarafından başlatıldığını söylemenin net olmadığı durumlarda süreç daha da karmaşıklaşacaktır (Parlak, 2011: 444). Simon hiyerarşinin alt kademesinde alınan kararlarda olguların; üst kademesinde alınan kararlarda değerlerin etkili olduğu görüşünü ileri sürmektedir. Ona göre örgütlerde genel amaç ve politikalarla ilgili kararlar çoğunlukla üst kademe tarafından alınırken uygulamaya yönelik kararlar alt kademeler bir diğer deyişle işgörenler tarafından alınmaktadır (Simon, 1960: 41-42).

Üstlerin genellikle verdikleri kararları astların kabul edecekleri düşüncesiyle hareket ettiklerini, astların ise kendilerine verilen emirleri yalnızca uygulamaktan sorumlu olduklarını kabul eden görüşler de mevcuttur (Kaya, 1979: 69-70). Her ne kadar bahsedilen düşünce zihinlerde kendisine geniş yer bulsa da bir örgüt yapısında yönetim kademesi dışında yer alan işgörenlerin de zaman zaman örgütün işleyişini ve geleceğini etkileyebilecek kararlar vermeleri olasıdır. Bu nedenle statüsü ne olursa olsun örgüt içerisindeki herkes kendilerine verilen yetkiler çerçevesinde her an karar verme durumunda kalabilirler (Robbins, 2002: 69). Burada ünlü bilim insanı Peter Drucker'a değinmeden geçmemek gerekmektedir. O, karar verme faaliyetinin yönetsel görevlerden yalnızca birisi olmakla birlikte genellikle yöneticinin çok zamanını almadığını belirtirken önemli kararları vermenin belirli bir özel yönetme görevi olduğunu ve sadece yöneticilerin bu gibi kararları alabildiğini ileri sürmektedir (Drucker, 1967: 98).

Kuşkusuz kurumun hizmet verdiği alan genişledikçe, kurum büyüdükçe ve karşılaştığı durumlar karmaşıklaştıkça üst düzey yöneticilerin sorunlarla baş etmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Bu durum da karar verme sürecine alt kademedeki çalışanların katılımını gerektirmektedir. Alt kademedeki çalışanların karar verme sürecine katılımı üzerinde yapılan araştırmalar içerisinde L. Coch ve John R. P. French'in Harwood İmalat Şirketi'nde yaptıkları araştırma dikkatleri çekmektedir. Araştırmacılar, öncelikle işgörenleri üç gruba ayırarak birinci grubu iş yerinde yapılacak değişikliklerden haberdar etmiş, ikinci grubu yapılan değişimin nedeni ve içeriği hakkında ayrıntılı bir şekilde bilgilendirmiş ve üçüncü grubu ayrıntılı bir şekilde bilgilendirmekle kalmayıp onların yapılacak işlerin planlanması aşamasına dahil olmalarını sağlamıştır.

Araştırmanın sonucunda katılımın olmadığı birinci grupta üretim düşmekle beraber şikayetlerin arttığı ve beraberinde işten ayrılmaların gerçekleştiği görülmüştür. Karara katılımın sağlandığı ikinci ve üçüncü gruplarda ise üretimde dikkate değer bir artış gözlenmiş ve şikayetler belirli seviyede kalmıştır (Coch ve French, 1948: 520-523).

Yukarıda değinilen çalışmadan da görüldüğü üzere karar verme sürecine katılımın hem işgörenler hem de yönetici ve örgüt açısından pozitif etki yarattığını söylemek mümkündür. Örgütler, bireylerden oluşan yapılar olduğundan öncelikle birey açısından örgütlerin gösterdikleri etkilere değinilmesi zorunludur. Karar verme sürecine dahil olan bireyler, yönetim kademesinin bilgi ve tecrübelerini önemseydiğini ve deneyimlerini dikkate aldıklarını gördüklerinde, kendilerini daha çok örgütün bir parçasıymış gibi hissedip, daha iyi motive olacaklardır. Ayrıca bireyler bu süreç içerisinde birbirleriyle fikir alışverişinde bulunarak yeni düşüncelere açık hale gelecek, kendi düşüncelerini başka düşüncelerle karşılaştırma ortamı bulacak ve kişisel ve mesleki gelişimlerine değer katacaklardır. Yönetici ve örgüt açısından değerlendirildiğinde ise moral ve motivasyonu yükselen personel ile çalışmak hem kısa hem de uzun vadede verimliliği ve etkinliği arttıracaktır. Çalışanlar arasında fikir birliğine dayanarak alınan kararlar yöneticiler tarafından ya hiç değiştirilmeden ya da ufak değişikliklerle kabul edilebilecek, böylelikle zamandan tasarruf edilmiş olacaktır (Uras, 1995). Bütün bunların yanında karar verme sürecine alt kademe çalışanlarının katılması bazı olumsuz durumlara da neden olabilir. Nitekim çalışanların konuya ilişkin görüşlerinin tek tek dikkate alındığı bir ortamda karar verme süreci tahmin edildiğinden daha uzun sürebilir ve zaman kaybı yaşanabilir. Ayrıca katılımı sağlayabilmek adına bir araya gelen çalışanların fikirlerinin çatışması durumunda, sürecin kaos ortamına dönüşmesi de kuvvetle muhtemeldir.

Israrla vurgulandığı gibi alt kademe çalışanların karara katılmaları uygulamanın başarısını arttırmaktadır. Çünkü karara katılanlar verilen kararın en iyi çözüm yolu olduğunu düşünmekte ve çözüm sürecini benimsemektedirler. Unutulmamalıdır ki karar verme sürecine görüşleriyle önemli katkılarda bulunmuş birçok kişi olabilir ancak karar alındıktan sonra alınan kararın üçüncü kişilere ya da örgüt dışındakilere karşı sorumlusu ilgili yönetici ya da amirdir (Tortop vd., 2007: 101). Burada gözden kaçırılmaması gereken nokta hiyerarşik olarak karar verme yetkisine sahip yöneticilerin her zaman yeterli teknik donanıma ve mesleki yeterliliğe sahip olmayabileceğidir. Bu durum çoğu

zaman verilecek hizmet içi eğitimler ile düzeltilebilir. Oluşturulacak araştırma-geliştirme ve teknik destek birimleri sayesinde karar vericilerin daha doğru bilgilere kısa sürede ulaşabilmesi ve çözüm sürecinin kısılması sağlanabilir.

## **1.7. Karar Verme Modelleri**

Karar verme modelleri özellikle 1950'li yıllardan bu yana ABD eksenli gelişim göstermiştir. Her bir karar verme modeli aslında bir diğerinin eleştirisi üzerine temellendirilmiştir. Böylece kendinden öncekinin eksik yönünü tamamlama amacından hareketle pek çok karar verme modeli geliştirilmiştir. Modellerin kapsamlı ve mukayeseli bir şekilde incelenmesi çalışma açısından önemlidir.

### **1.7.1. Rasyonel Karar Verme Modeli**

20. yüzyılın ilk yarısında bilimsel yönetim ve insan ilişkileri yaklaşımları yönetim bilimi yazınındaki yerini almıştı. Bilimsel yönetim yaklaşımı, örgüt içerisindeki insanları taşıdıkları fizyolojik ve psikolojik özellikler açısından incelemek gerektiğinin altını çizmekteydi. Söz konusu yaklaşımda araçsal nitelikte görülen “insan”a, insan ilişkileri yaklaşımı ile duyguların ve güdülerin hakim olduğu düşüncesi ileri sürülse de insanın “uyarlayıcı düşünen varlık” olarak taşıdığı özelliklere yeterince değinilmemiştir. İşte böyle bir ortamda Simon rasyonel karar verme modelini geliştirmiştir (March ve Simon, 1975: 235).

Rasyonalite kavramının örgüt alanına aktarılması ünlü sosyolog Max Weber'e kadar uzanmaktadır. Simon da rasyonel karar verme modelini geliştirirken Weber'in rasyonaliteye dair görüşlerinden etkilenip zihin dünyasını zenginleştirmiştir. Dolayısıyla rasyonel karar verme modelinin temellerinin Weberyen rasyonalite anlayışına dayandığını söylemek yanlış olmayacaktır (Parsons, 1995: 273). Rasyonalite, insanların karar alma ile karşı karşıya kaldıkları durumlarda duygularıyla değil mantıklarıyla hareket edecekleri varsayımı üzerine geliştirilmiş bir kavramdır. Karar verme, mevcut alternatifler arasından seçim yapılması faaliyeti olarak kabul edildiğinde rasyonel karar verme modeli bu seçim işleminin nasıl gerçekleştirileceği ve yapılan seçimin rasyonel olup olmayacağı ile ilgilenmektedir (Özer, 2012: 475). Simon'a göre esas nokta örgütlerde kararların nasıl verileceğini anlamak ve zihindeki modelin yansıması olarak örgütlerin rasyonalite ile dizayn edilmesini sağlamaktır. Bu bağlamdan hareketle yazar

temel tezini, kararlar açısından yönetsel ilkelerin uygulanabilirliğinin yönetsel sürecin altında yatan şartların anlaşılmasına dayandırmaktadır (Simonsen, 1994: 5).

Literatürde klasik karar verme, rasyonel kapsamlı karar verme gibi farklı şekillerde de kullanımlarına rastlanılan rasyonel karar verme modelinin daha iyi anlaşılabilmesi için “rasyonalite” kavramı ile yakından ilişkili olan “ekonomik insan” (*homo economicus*) kavramına değinilmesi ufuk açıcı olacaktır. En basit tabiriyle “ekonomik insan” kavramı bireylerin tercihlerinde rasyonel düşünerek çıkarlarını maksimize edecek seçenekte karar kıldıkları durumu ifade etmektedir (Aktan, 1995: 4). Bu yaklaşımda bireylerin karar verirken gereken bütün verileri temin ettikleri, ulaştıkları bütün bilgileri mevcut alternatifler doğrultusunda ayrı ayrı değerlendirdikleri ve çıkarlarını en üst seviyede karşılayabilecekleri alternatifi seçtikleri varsayılmaktadır (Parsons, 1995: 272). Karar vermede “rasyonalite” bir diğer deyişle ussallık denildiğinde akla ilk olarak değerleri maksimize eden seçimler gelmektedir. Rasyonel karar verme modelinin temel önermelerinden birisi karar vericinin tamamen tarafsız ve mantık çerçevesinde hareket eden bir yapıya sahip olduğudur. Dolayısıyla bu modelde karar vericinin karşısındaki alternatiflere ilişkin gerekli bilgiye, donanımına ve bütün bunları önem derecesine göre sistematik bir şekilde ele alabilecek ussallığa sahip olduğu düşüncesi hakimdir (Robbins, 2002: 72).

“Yönetsel davranış” (*Administrative Behavior*) adlı eserinde Simon, bir yönetim teorisinin eylem süreci ile olduğu kadar karar verme süreçleriyle de ilgili olması ve bu amaçla karar verme sürecine tam olarak neyin dahil olduğunu belirleme girişimlerinin yapılması gerektiğini öne sürmektedir. Simon, kararın rasyonel tercihin örgütün amaçlarına veya hedeflerine ulaşmada iletken olan alternatifin seçimini içerdiğine ve nihayetinde bunun yönetsel davranışa temel bir anlam atfederek yön verdiğine işaret etmektedir (Hill, 2005: 145-146). Karar vermeyi “insan yaşamının ayrılmaz bir parçası” olarak tanımlayan Simon’a göre karar verme bireyin istenilen amaca ulaşmak için bilinçli olarak belli bir yolu seçmesidir. Simon, bir amaç belirleyip bu amaca ulaşmak için çeşitli yol ve yöntem deneyen bireylerin kendilerini aynı sonuca ulaştıracak birden fazla seçenek ile karşılaştıklarında en çok doyum sağlayan (*satisficing*) seçeneği tercih ettiklerini ileri sürmektedir. Bir diğer ifade ile Simon’a göre çoklu seçme durumu ile karşı karşıya kalındığı ortamlarda gerek bireyler gerekse örgütler bilgi, simgeleme ve

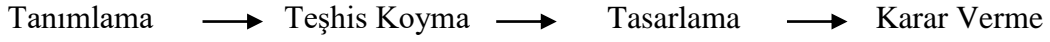
hesaplama kısıtlarından dolayı “en iyi karar”ı değil “en çok doyum sağlayan karar”ı tercih edeceklerdir (Fişek, 1975: 186-187).

Simon “rasyonel olma” kavramını doğru şeyleri ele alma ile eş anlamlı, amaçlar ve araçlar arasındaki ilişki açısından ise mutlak kesinliğe sahip olmayan bir kavram olarak ele almaktadır. Rasyonelliğin mutlak değil göreceli bir kavram olduğunu ve bireylerin bir karara ilişkin bütün alternatifleri tam manasıyla algılayamayacağını savunan Simon, bireyin algılama düzeyine bağlı olduğunu savunduğu karar verme faaliyeti için “doğru”, “optimum”, “en çok” ya da “en iyi” gibi mutlaklıkların geçerli olamayacağını, kararın ancak ve ancak “doyumcu” ya da “yeterli” olabileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca Simon karar vermek üzere belirli bir tavır takınan bireylerin karşılaştıkları bir seçenektan diğerine yöneldikleri durumlarda hangi seçeneğin sadece birincil amacı değil aynı zamanda ikincil amacı da daha çok yerine getireceğini dikkate aldıklarını ifade etmektedir. Bu durum yukarıda da bahsedildiği gibi belirli kriterleri sağlayan seçenekle karşılaşıldığında artık başka seçenekler aramaktan vazgeçip bireyin optimum olanı değil doyurucu olanı tercih ettiğini bir kez daha gözler önüne sermektedir (Fişek, 1975: 189-191). Simon’un felsefesinde doyurucu olmaktan kastedilen bir alternatifin sonucunun kabul edilmesi için gereken minimum şartların karşılanmasıdır (Koçel, 2007: 79).

Rasyonel model tarafından sunulan karar verme süreci, ardışık ve birbirinden farklı aşamaları içermektedir (Leoveanu, 2013: 44):

1. Ulaşılmak istenen amaçları ve değerleri belirleme,
2. Amaçlara ulaşmak için bütün muhtemel alternatifleri analiz etme,
3. Çeşitli alternatiflerin etkinliğine ve verimliliğine dayalı bilgiyi araştırma ve seçme,
4. Alternatifler ve sonuçlar arasında karşılaştırma yapma,
5. Değerleri ve amaçları maksimize eden alternatifini seçme,
6. Uygulama,
7. Geri besleme.

Mintzberg ve Westley de rasyonel karar vermenin -her ne kadar uygulamada ender rastlansa da- açıkça tanımlanmış bir süreci bulunduğunu ileri sürmektedirler. Şekil 1’de bu süreç gösterilmektedir.



**Şekil 1:** Rasyonel Karar Verme Süreci

**Kaynak:** Mintzberg ve Westley, 2001, s. 89'dan aktarılmıştır.

Bahse konu model gereğince karar verme sürecinin alternatifler arasından rasyonel bir tercih yapılması olarak kabul edilmesi; aynı zamanda karar vericinin alternatifler ve her bir alternatifin muhtemel sonucu hakkında tam bilgiye sahip bulunduğu, karar vericinin bu sonuçlarla ilgili net bir tercihe yöneldiğinin, karar vericinin alternatiflerin sonuçlarını karşılaştıracak hesaplamaları yapabildiğinin ve sorunun açık ve kesin bir şekilde tanımlanabildiğinin de kabul edildiği anlamına gelmektedir. Ancak günlük hayatta bu varsayımların geçerli olduğu hallerde ender rastlandığı da bilinmektedir. Bu durum ise bizleri Simon tarafından literatüre kazandırılan “sınırlı rasyonellik” (*bounded rationality*) kavramına götürmektedir. Simon’un sınırlı rasyonellik görüşünün temelinde sınırlı rasyonelliğe sahip olan insanların ve örgütlerin sonucu maksimize edecek kararı nasıl verebilecekleri konusu yatmaktadır. O savında karar vericinin hayatın günlük akışı içerisinde çeşitli unsurların etkisi altında kaldığını ve bu unsurların onu yapacağı seçimde rasyonel davranmaktan alıkoacağını ileri sürmektedir (Koçel, 2007: 79). Simon bu durumu yazdığı “*Theories of Bounded Rationality*” adlı makalesinin önsözünde açıkça ifade etmiş, ideal görünümünden ve teoriden ayrılan gerçek davranışı ele almak için sınırlı rasyonel fikrine değinmiştir. Ona göre sınırlı rasyonelite, karar verme durumuyla karşı karşıya kalan yöneticinin bütün muhtemel alternatifleri incelemeyerek işini kolaylaştırmayı mümkün kılmaktadır. Ancak parmak hesabı bir diğer deyişle başparmak kuralı (*rules of thumb*) uygulanarak önemli seçeneklerin ve sonuçların göz ardı edilmesi de söz konusu olabilir (Simon, 1972: 161-162).

Simon sonraki yıllarda yaptığı çalışmalarda bazı düşüncelerini değiştirerek rasyoneliteye ilişkin birtakım sorunların varlığını kabul etmekle birlikte bunların aşılamayacak sorunlar olmadığını düşünmektedir. Ona göre uzman gruplar ve örgütlerin kullanılması, programlanabilen kararların kapsamlarının genişletilmesi gibi yöntemler ile bazı sorunların önüne geçilmesi mümkündür. Karşılaşılabilecek zorluklara değinilirse bunlardan ilki karar verme sürecinde kimin değerlerinin ve hedeflerinin

kullanılacaktır. Şüphesiz örgütler homojen varlıklar değildir ve örgütün değerleri bir bütün olarak örgüt içerisindeki bireylerin değerlerinden ayrılabilir. Simon bu noktada bir kararın eğer örgütün amaçlarına yönelik ise örgütsel olarak rasyonel olduğu, bireysel amaçlara yönelik ise kişisel olarak rasyonel olduğu iddiasında bulunmaktadır. Zikredilen durum Simon'un yaklaşımındaki ikinci zorluğa yol açmaktadır ki o da modelin örgütün amaçlarına işaret etmede anlamlı gelmeyebileceğidir. Çünkü örgütsel niyete ilişkin en temel ifadeler, bu ifadeleri yorumlamada takdir yetkisine sahip bireyler ve gruplar tarafından uygulanmaktadır. Simon'un rasyonalite modelinin üçüncü temel zorluğu, karar vermenin uygulamada mantıklı, kapsamlı ve amaca yönelik bir tutumla nadiren ilerlediğidir. Bu durumun nedenleri arasında karar verme süreci boyunca bütün alternatifler üzerinde düşünmenin neredeyse imkansız olması, çeşitli alternatiflerin sonuçlarını bilmenin eksik kalabilmesi ve bu sonuçların değerlendirilmesinin dikkate değer ölçüde belirsizlikler içerebilmesi yer almaktadır. İşte insan rasyonalitesindeki bütün bu sınırlamalar, modeli uygulamanın zorluğunu daha çok gün yüzüne çıkarmaktadır. Bahsedilen durumlara yönelik Simon'un temel kabullerinden bir tanesi örgütsel rasyonaliteyi genişletmenin yollarının keşfedilmesine ihtiyacın varlığıdır. Buna ulaşmada dördüncü zorluk ise karar verme sürecinde olgular ve değerler ile amaçlar ve araçların nasıl ayrılacağı konusudur. İdeal rasyonel model, amaçların öncelikli şartnamelerinin, teknik özelliklerinin ve bu amaçlara ulaşma araçlarının belirlenmesinin üzerinde durmaktadır. Çünkü Simon, amaçlara ulaşma yollarının değerlerden yoksun olma demek olmadığını bununla birlikte karar verme süreci içinde değerlerin de bulunmasının zaruri olduğunu düşünmektedir (Hill, 2005: 146-147).

Rasyonel karar verme modeline pek çok eleştiri yöneltilmekle birlikte bu eleştirilerden büyük bir kısmı Charles Lindblom'a aittir. Lindblom, Simon'u bazı mevcut görüşleri basitleştirme eğiliminde olan ve çoğunlukla karmaşık düşünen bir kişi olarak görmektedir. O, Simon'un çalışmalarını kafa karıştırıcı bulmakta, bu yargısını ise Simon'un sonraki dönemde yaptığı çalışmalarda görüşlerini birkaç kez revize etmiş olmasına dayandırmaktadır. Bu bakış açısı, bir sonraki başlıkta ayrıntıyla inceleneceği üzere Lindblom'da yeni bir model öne sürme fikrini geliştirmiştir (Hill, 2005: 148). Bunun yanında Lindblom Simon'u salt bir şekilde eleştirmekle kalmamış, geliştirdiği rasyonel karar verme modelinin uygulamada eksik kaldığını düşündüğü noktaları da dile getirmiştir.

Braybrooke ve Lindblom, rasyonel karar verme modelinin uygulamadaki başarısızlıklarının altında yatan sekiz neden ileri sürmektedir (Braybrooke ve Lindblom, 1963: 48-54):

1. İnsanın sorun çözme kapasitesinin sınırlı olması,
2. Bilgi yetersizliğinin olduğu durumların varlığı,
3. Analizin pahalıya mal olması,
4. Tatmin edici bir değerlendirme yöntemi oluşturmadaki başarısızlıklar,
5. Politika oluşturmada değerler ve olgular arasında gözlenen ilişkinin yakınlığı,
6. Çarpışan değerler sisteminin açıklığı,
7. Analistin, analitik hareketlerin stratejik dizilerine olan ihtiyacı,
8. Politika sorunlarının fiilen ortaya çıktığı çeşitli formların varlığı.

Rasyonel karar verme modeline yönelen eleştirilerden biri, optimal karar tanımlanmaya çalışıldığında faydalı olmasına rağmen tercih edilenin daima en iyi seçenek olmadığı günlük hayatta karar verilirken modelin işe yaramayabileceğidir. Nitekim son zamanlarda gerçek dünyada kararların nasıl alındığını anlamaya yönelik bir paradigma değişimi söz konusu olmuştur (Noone, 2002: 23).

Gournay'a göre rasyonel model kararı etkileyecek pek çok faktörü hesaba katmamaktadır. Bu faktörlerden ilki hükümetteki bir dizi karar verici ile ilişkilidir. Not edilmesinde fayda vardır ki Gournay rasyonel modelde öngörüldüğü üzere tek bir karar verici ile meşgul olma zorunluluğunun bulunmadığını dile getirmektedir. Kamu yönetiminde birden fazla karar verici vardır ve bu yüzden rekabet ortamında rasyonellikler ve değerler mevcuttur. Rasyonel modelin özünde karar vericinin kararı doğru zamanda alması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Uygulamada ise karar verici birkaç dosya ile paralel çalışmakta ve bütünüyle ve yalnızca tek bir karar üzerine odaklanamamaktadır. Gournay, karara uyum sağlamak için bir kararın tüm etkilerine karşı projeksiyonların oluşması amacıyla karar vericilerin gerekli uygun araçlara sahip olmadıklarını iddia etmektedir. Gournay, bir kararın şekillenmesi ve gün yüzüne çıkmasının, bilginin tamamına ulaşmanın nadir olduğu ve bu yüzden tüm önemli bakış açılarının dikkatle değerlendirilerek objektif kararın alınmasının zor olduğu durumlarda verilecek bilginin vurgulanan değerine bağlı olduğunu belirtmektedir. Zaman eksikliğine ilave olarak kaynaklar, yetenekler ve entelektüel alışkanlıklar da bir kararın bütün alternatifleri üzerinde düşünülebilmesi açısından karar vericinin önünde engel



oluşturmaktadır. Bu durum kamu yönetiminde alınan belirli kararların rasyonelliğinin sorgulanmasına neden olmaktadır. Rasyonalitenin algısı üzerindeki bütün etkilere rağmen Gournay alınan kararlar neticesinde ortaya çıkan sonuçların tümünü öngörebilmenin mümkün olmadığını hatırlatmaktadır. O, karar vericinin talebinden kaynaklanan bir karar verme durumundaki rasyonel süreçte -özellikle siyasi kararlar söz konusu olduğunda- objektif olunamadığına inanmaktadır (Gournay, 1980'den akt. Leoveanu, 2013: 46). Etzioni ise artırıcı modeli savunanların rasyonel modele yönelik eleştirilerinin odağında modelin gerektirdikleri ile karar vericilerin kapasiteleri arasındaki farkın yer aldığını ileri sürmektedir (Etzioni, 1967: 385).

Popescu da idealde öngörülenin aksine uygulamada "saf" bir rasyonel karar verebilme adına çok sayıda engelle karşılaşılmasının muhtemel olduğunu, bahsedilen engellerden bazılarının ise şöyle ifade edilebileceğini düşünmektedir (Popescu, 2006'dan akt. Leoveanu, 2013: 46):

- Kararın toplumun tamamı için değil, bazı sosyal gruplar ve bireyler için faydaları belirlenebilmektedir. Sonrasında, bu durumun yerini çatışma ve çelişkilere bırakması söz konusu olabilir.
- Birbiriyle çatışan faydalar ve maliyetler tam olarak ölçülememektedir.
- Karar vericiler, sadece sosyal kazancın maksimize edilmesi ile değil; güç, statü, maddi ödüller ve yeniden seçilme gibi faktörler ile de motive olmaktadır.
- En iyi rasyonel alternatifini seçmek oldukça zordur, genellikle bu durum seçilen alternatifler çatışırken sona ermektedir.
- Maddi manevi birçok güçlkle karşılaşılmasının yanında, en iyi alternatifin seçilebilmesi için gereken bilgiyi toplamanın pek tabii ki belirli bir maliyeti bulunmaktadır ve seçme işleminin tamamlanabilmesi için asgari zamana ihtiyaç bulunmaktadır.
- Kamu politikası oluşturma sürecinin parçalı yapısı, bürokrasinin hakim olduğu durumlarda farklı alanlarda çalışan uzmanların bir araya gelmelerinin sağlanmasıyla tüm girdilerin hesaplanması ve koordinasyonu ile ideal kararı zorlaştırmaktadır.

Bütün bunların yanında uzmanlaşma, hükümetin izleyeceği eylem planının herhangi bir maliyetini analiz etmeyi zorlaştırabilmektedir. Özellikle karmaşık bir siyasi alanda kararlar veren bir kurumun, diğer kurumlar için yeni problemler alanlar oluşturması söz konusu olabilir. İşte rasyonel karar verme modeli açısından sorun bu maliyetlerin

analizinin ve değerlendirilmesinin zor olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bahsedilen maliyetlerin hukuka uygunluk ve yerindelik gibi denetim mekanizmaları ile denetlenmeleri de bir o kadar zor olacaktır.

Yukarıda da bahsedilen tüm bu nedenlerden dolayı sorun gittikçe kötüleşmekte, yönetsel statü arttıkça devlet tarafından topluma yüklenen maliyetler kamu politikası sorunu haline gelmektedir. Bu gibi durumlar ise ekonomik kriz ortamlarında daha karmaşıklaşmaktadır (Leoveanu, 2013: 48).

Daha önce de belirtildiği üzere rasyonel karar verme modeli insanların karar verme sürecinde karşılaştıkları alternatifler arasından en düşük maliyet ile en yüksek faydayı sağlayacakları alternatifi tercih ederek karar vereceklerini ileri sürmektedir. Modelde öngörülenin aksine karara ilişkin tüm çözüm önerilerini ve bunların sonuçlarını önceden ortaya koyabilmek genellikle mümkün değildir. Verilen bir karar, her zaman beklentileri tam anlamıyla karşılamayabilir ve uygulama aşaması idealdekiyle paralellik göstermeyebilir. Ayrıca modelde varsayıldığı üzere karar vericiler her zaman rasyonel bir şekilde sorunların üstesinden gelebilecek zamana sahip olamayabilirler. Bu nedenle modelin yönetsel uygulama açısından geçerliliğinin ya da kullanılabilirliğinin sınırlı kalacağı söylenebilir.

### **1.7.2. Artırmacı Karar Verme Modeli**

Rasyonel modele eleştiri ve karar verme modellerine bir alternatif olarak artırmacı karar verme modelini (*incrementalism*) geliştiren Lindblom, ünlü makalesi “*The Science of Muddling Through*” da en iyi siyasi kararların karar vericilerin analizlerinin daha iyi tecrübe edilmiş, bilinen deneyimlere odaklandığı olaylara ilişkin verildiğini ve sorunları çözmeye küçük analitik artırımların yapıldığını öne sürmektedir. Lindblom, bu durumun bir dizi karar faktörünü ve alternatiflerini önemli derecede azaltacağına inanmaktadır. Ona göre oldukça küçük ve artırmacı siyasal değişiklikler, taraflar arasındaki mutabakatın sağlanmasını gerektirdiğinden ve müzakere çabalarını elde edilmek istenen sonuca yönlendirdiğinden dolayı norm olma eğilimindedirler (Lindblom, 1959: 79-81).

Lindblom geliştirdiği modeli, ardışık sınırlı karşılaştırmalar (*successive limited comparison*) veya yan yöntem (*branch method*) olarak adlandırmakta, mevcut durum ile başlayan ve artırımlı politika değişimini gerektiren bir yaklaşım ortaya koymaktadır (Hill, 2005: 148). Lindblom, rasyonel modelin bir sorunla karşılaşıldığı takdirde her

seferinde sıfırdan işe başlamayı gerektirdiğini ileri sürerken artırımcı modelin mevcut durum bozulmadan atılacak küçük adımlar ve ilerlemelerle hareket edilmesini öngördüğünü belirtmektedir (Lindblom, 1959: 81). Stewart ve diğerleri, artırımcı modelin geçmişte hazırlanan programları, yürütülen politikaları ve yapılan harcamaları esas alıp mevcut programların artması, azalması ya da iyileştirilmesine vurgu yaptığından muhafazakâr yapıda olduğunu ileri sürmektedir (Stewart ve diğ., 2008: 94). Genel itibarıyla artırımcı karar verme modelinin aşağıdaki özelliklere sahip olduğu söylenebilir (Allen ve Coates, 2009: 11):

- Sadece birkaç seçenek ve araç dikkate alınmaktadır.
- Kararlar, üzerinde görüşülen ve düşünülen çözümlerin bir ürünü niteliğindedir.
- Değişiklikler, süreç içerisinde azar azar ve ölçülü bir şekilde yapılmaktadır.
- Kararlar, bir şeye tepki olarak verilme eğilimindedir.
- Siyasi mülahazalar çıktıların belirlenmesinde oldukça önemlidir.

Çevik de benzer şekilde artırımcı modelin aşağıda yer verilen bazı temel özelliklere haiz olduğunu düşünmektedir (Çevik, 2001: 98):

- Karar vericilerin çözüme ulaşmada değerlendirecekleri her bir alternatif için sınırlı sayıda önemli kabul edilen, sınırlı sayıdaki sonuçlar değerlendirilmektedir.
- Model, doğası gereği karar vericinin karşısındaki sorunları belirli aralıklarla yeniden tanımlamakta olduğundan amaçlar-araçlar ve araçlar-amaçlar arasındaki ilişkilere yönelik düzenlemelerin muhtemel varyasyonlarına büyük oranda imkan tanımaktadır. Böylece modelin toplumsal sorunların daha kolay üstesinden gelebilmesine kapı aralanmaktadır.
- Sorunların giderilmesini sağlayacak tek bir doğru karar bulunmamaktadır. Bununla birlikte çözüme gidecek yolda tercih edilen araçların ve verilen kararların doğru olduğuna ilişkin bir görüş birliğinin olması, kararın iyi bir karar olduğunun göstergesidir.
- Model, geleceğe yönelik toplumsal hedeflerle ilgilenmekten çok mevcut sosyal eksiklerin giderilmesine yönelik olduğundan düzeltici bir yapıya sahiptir.

Bu modelde amaçlarla araçların birbirinden ayrılması düşünülmemekte, yöneticilerin tecrübeleri dikkate alınmakta ve karar verme sürecinde yalnızca amaçların değil, yöneticilerin bilgi birikimlerinin ve değerler sisteminin de etkili olduğu savunulmaktadır (Altunok ve Metin, 2003: 97). Artırımcılık çatışmanın azaltılması,

istikrarın sürdürülmesi ve siyasi sistemin korunması açısından önemlidir. Çünkü artırımcı modelde karar vericiler, yaşanan karmaşa ve çatışma ortamını düzene sokabilmek için en genel politika amaçları ve değerleri üzerinde anlaşmaya varmaktadırlar (Dye, 2011: 18).

Lindblom, geliştirdiği modelin “üstesinden gelme” (*muddling through*) ya da “artırımcılık” (*incrementalism*) kavramları ile çoğunlukla anıldığı gibi modelin aynı zamanda politika yapımının bilindik bir yöntemi olduğunu ileri sürmektedir. Lindblom, bunun etkili bir politika değişimi olmadığını ve dikkatlice planlanmış büyük adımların gerçekleşmesinin muhtemel olduğunu düşünmektedir. Ayrıca O, artırımcılığa yöneltilen çoğu eleştirinin daha iyisini yapmanın genellikle artırımcılıktan uzaklaşma anlamına geldiği savından hareketle yapıldığını da belirtmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde artırımcılıktan uzaklaşmanın yolları iki şekilde kendini göstermektedir. Bunlardan birincisi, çalışma gücü ve azmi gerektiren politikada daha büyük adımlar almanın çalışanlarda yaşanacak enerji problemleri ile işe yaramayacak hale gelmesidir. İkincisi ise artırımcı girişimlerden çok politika alternatiflerinin daha eksiksiz ve bilimsel bir şekilde incelenmesidir. Büyük eylem ve kapsamlı analizler ikilisi yakın ilişkilidir ve geleneksel “planlama” nosyonu içerisinde bir araya gelirler. Bu yüzden alternatifler arasından sıyrılan tercih açıkça ortaya konulmaktadır. Lindblom “*Still Muddling, Not Yet Thorough*” makalesinde, önceki makalesi “*The Science of Muddling Through*”a göndermede bulunarak yirmi yıl önceye kıyasla tercihi, şimdi daha iyi analiz ettiğini düşünmektedir. Ayrıca Lindblom önceden yaptığı bazı kafa karıştıran artırımcı politikalar ile artırımcı analizler için özür dileyerek çalışmasına başlamakta ve artırımcı analizin türlerini yeterince birbirinden ayırmadığını ifade etmektedir. Ona göre artırımcılık siyasi bir motif olarak da kolay belirlenmektedir. Böylece mevcut analiz yöntemi göz ardı edilerek gayet küçük adımlarla değişiklikler yapılabilir. Bu şekilde tanımlanan artırımcılık ise dereceye göre değişmektedir. Örneğin zaman zaman indirim oranlarında görülen düşüşler ve yükselişlerin artırımsal nitelikte olduğu aşikardır (Lindblom, 1979: 517).

Lindblom’un ele aldığı “ayrık artırımcılık” ya da bir diğer ifade ile “kopuk adımlarla ilerleme” (*disjointed incrementalism*) karar verme süreci içerisinde kapsamlı ya da düzensiz olmaksızın sorunların parça parça nasıl çözüldüğü ile ilgilenmektedir (Allen ve Coates, 2009: 11). Kopuk adımlarla ilerleme, karar verme stratejilerini karar

vericilerin sınırlı bilişsel kapasitelerine uyarlamayı, bilgi toplama ile hesaplamının kapsamını ve maliyetini azaltmayı amaçlamaktadır (Etzioni, 1967: 386).

Kopuk adımlarla ilerleme, değişkenlik beceresi ile uygulanabilen bir stratejidir. Lindblom, kopuk adımlarla ilerleme analizi, politika yapımı ve politika analizinin muhtemel ya da kesin tahayyül edilebilir şekillerde de görülebileceği gibi bünyesinde bazı noksanlıkları da barındırdığını kabul etmektedir. Bununla birlikte Lindblom'a göre statükodan küçük ya da artırıcı ayrımlar yapılmasını içeren "basit artırıcı analiz" (*simple incremental analysis*), kendisine kıyasla daha karmaşık olan stratejilerden ayrı düşünülemez. Çünkü o, tıpkı kopuk adımlarla ilerleme gibi karmaşık stratejilerin bir parçasıdır. Kural olarak politikadaki artırıcılık, yavaş hareket etmemektedir. Bu yüzden artırıcılığın çok net bir muhafazakarlık yöntemi olduğunu söylemek mümkün değildir. Ana politikada nadir aralıklarla büyük bir değişiklik yapmaktansa küçük boyutlarla fakat sık hareket eden değişiklikler silsilesi, statükoda köklü bir değişikliği daha hızlı gerçekleştirebilir. Şayet değişim hızı, artırıcı adımların süresi ve adım sayısının çarpımı ise artırıcı değişim kalıpları normal koşullar altında mümkün olan en hızlı değişim metodu olacaktır. Çünkü Lindblom artırıcı adımların hızlı atılması gerektiğini çünkü onların sadece artırıcı olduğunu savunmaktadır. Demokratik yetersizliğin eşit sayıda durumlarda, karşılaştırılabilir bir gayretle hareket etmesi için öne sürülen en yaygın iddia nedeni, siyasi değişimin oyunun kurallarında var olan temel uzlaşmaya ve demokratik yönetimin bulunmadığı ortamlardaki diğer temel değerlere meydan okumamasıdır. Yukarıda bahsedilen bütün nedenler için düzeltici önlem, artırıcı analizin askıya alınması ya da kaldırılması değildir. Bunun yanında Lindblom ayrıntıya girmeden yapılan artırıcı analizin ilavesinin oldukça spekülatif olduğunu ve kısa ve uzun vadede izlenecek yollar ve olası durumlara ilişkin ütöpik bir düşünce olduğunu kabul etmektedir (Lindblom, 1979: 519-522).

Lindblom kararların parçalara ayrılması, ihtiyari olarak dışarda bırakılması ve karar vericilerin ardışık siyasi adımlar zinciri ile önerilmeyen bazı mükemmel politikaları göz ardı edebileceklerini içeren artırıcı modelin birtakım eksikliklerini de daha önce belirtildiği üzere kabul etmektedir. Artırıcı karar verme modeline yöneltilen eleştirilerden önemli bir kısmı da Yehezkel Dror tarafından getirilmiştir. Dror, artırıcı modelin bazı sınırlılıkları olduğunu savunmaktadır. Dror, modelin artan gerçek talepleri karşılamaya yetemeyebileceğini, hedefi ıskalayabileceğini, büyük ölçekli ihtiyaçlara

cevap verebilirlikte yetersiz kalabileceğini, durağanlığa karşı eğilimi olan güçleri kabul edilebilir kalabileceğini, statükoyu devam ettirebileceğini ve yenilikçilikte yetersiz kalabileceğini düşünmektedir. Ona göre model, sonraki konuyu ele almak için adeta yolda giderken karşılaştığı bir teneke kutuyu yolun dışına tekmelemek gibi ana konularla karşı karşıya gelmede başarısız olabilir. Bir diğer deyişle model küçük problemlere odaklanırken büyük sorunlarla karşılaştığında bocalayabilir, başarısız olabilir. Olası tehlike ise durumun daha karmaşık ve belirsiz bir hal alabileceğidir. Model, örgütü benimsenen hedeflerden daha uzağa yavaşça hareket ettirebilir. Örgüt, önemli derecede değişen bir ortamla karşılaştığında örgütsel var olmayı garanti altına almak için gerekli miktardaki değişikliklerin bu model ile yapılabilmesi zordur (Allen ve Coates, 2009: 12).

Daha önce uygulanan politikalarla istenilen hedeflere ulaşamadığı takdirde artırıcı adımlardan ziyade köklü politika değişikliklerinin yapılması ve bazı tedbirlerin alınması kaçınılmaz olmaktadır. Benzer şekilde daha önce karşılaşılmamış politika sorununun ortaya çıkması ve bu sorunu çözmeye yönelik bir politikanın bulunmaması halinde de artırıcı karar verme modeli ihtiyaçlara cevap veremeyecektir (Dror, 1964: 153-154).

### **1.7.3. Normatif Optimum Karar Verme Modeli**

Dror, rasyonel ve artırıcı karar verme modellerinin karar verme ve politika yapma sürecine olan katkılarını göz ardı etmemekle birlikte bahsedilen modellerin çaresiz kaldığını düşündüğü durumlardan hareketle “normatif optimum karar verme” (*normative-optimum model*) modelini geliştirmiştir. Onun düşüncelerinin odağında reform konusu yer almaktadır. Politikaların nasıl yapıldığı ve bunların nasıl yapılması gerektiği arasındaki eşitsiz ve dengesiz durumun azaltılması, Dror’un nihai hedeflerinden birisidir (Alesch, 1969: 483).

Gerçeklik ve idealizmi aynı potada buluşturma temeli üzerinde inşa edilen bu modelin varsayımları şöyle sıralanabilir (Dror, 1964: 155-156):

1. Optimum politika yapımı; hedeflerin belirlenmesi, amaçların açıklanması, geliştirilecek yeni alternatif çözümler için kapsamlı araştırmalar yapılması, beklentilerin somutlaştırılması ve karar kriterlerinin formülasyonu vasıtasıyla uygulanacak politikaların daha rasyonel olması çabalarını kapsamaktadır.

2. Karmaşık sorunlara ilişkin optimal politika yapımında rasyonel süreçler büyük rol oynamaktadır. Bu durum kaçınılmaz değildir, çünkü kaynakların ve kapasitenin bir kısmı rasyonaliteyi tamamlamaktadır.
3. Rasyonel politika yapma sürecinde her bir aşama vaka tartışmaları, duyarlılık seansları ve beyin fırtınası gibi çeşitli yöntemlerle geliştirilip zenginleştirilebilir. Yine benzer şekilde rasyonel politika yapım aşamaları; zaman başta olmak üzere girdilerin artırılması, politika uygulayıcılarının niteliklerinin yükseltilmesi ve kavramsal analitik araçların tespit edilmesi için özel birimlerin oluşturulması şeklinde sıralanabilir.
4. Modern devletlerde politika hazırlanırken geçmiş örneklerden tecrübe edinilmesi, artırıcı değişikliklerin, günlük karşılaşılan pratiklerin ve rutin olanın incelenmesi söz konusudur. Dror, bu durumun uygulama sırasında bazı aksaklıklara ve gecikmelere neden olabileceğini ileri sürerek geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Dror'a göre (1964: 156), yukarıda bahsedilen varsayımlar dikkate alınarak rasyonel ve artırıcı modellerin tekrar gözden geçirilmesiyle oluşturulacak normatif optimum karar verme modeli aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:

1. Değerler, amaçlar ve karar kriterleri açıklanmalıdır.
2. Yeni alternatifler üzerinde düşünülmesi ve yenilikçi alternatiflerin teşvik edilmesi için bilinçli bir çabanın sonucunda alternatifler üretilmelidir.
3. Minimal risk stratejisinin ya da yenilik stratejisinin tercih edilmesi durumunda alınacak kararlardan doğacak muhtemel sonuçlar tahmin edilmelidir.
4. Minimal risk stratejisi tercih edildiğinde, artırıcı model kullanılmaktadır. Yenilik stratejisi tercih edildiğinde karşılaşılabilecek bir ileri ki aşama, mevcut bilgiye ve sezgiye dayanarak alternatif politikaların olası sonuçları üzerinde düşünmektir.
5. Optimum politika, 1. ve 4. aşamaların etraflıca tartışılması sonucunda birçok analistin politika üzerinde mutabık kalmaları ile test edilecektir.
6. Sorunun analizin daha kapsamlı olmasını sağlayacak kadar önemli olup olmadığına karar vermek için bilinçli bir çaba gösterilmelidir.
7. Gerek teoride öngörülenler gerekse pratiğe yansımaları, rasyonalitenin problemin doğası ile bileşimine dayandığını ortaya koymaktadır.

8. Tecrübelerden sistematik öğrenme, inisiyatif ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, personel geliştirme ve entelektüel çabanın teşvik edilmesi yoluyla politika yapma kalitesini artırmak için açık düzenlemeler yapılmaktadır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere Dror, kağıt üzerinde öngörülenler ile uygulamada karşılaşılan durumlar arasındaki uçurumu gidermek, gerçek ve ideali olabildiğince örtüştürmek amacıyla normatif optimum karar verme modelini geliştirmiştir. Diğer modeller gibi normatif optimum karar verme modeli de kendisinden önceki modellerin eleştirisi üzerine geliştirilse de aslında onlardan devralınan miras üzerinde temellendirilmiştir. Nitekim modelde optimal politika yapımında karmaşık sorunlarla yüz yüze geldiğinde rasyonaliteden yardım alınması gerektiği ileri sürülmüştür. Ayrıca modele göre geçmiş tecrübelerle önem verilerek onlardan ders çıkarılmalı ve bütün bunlar yeni yönetim teknikleri ile harmanlanarak alternatif geliştirme gayretinde bulunulmalıdır.

#### **1.7.4. Karma Tarama Karar Verme Modeli**

Amitai Etzioni, “*Mixed-Scanning: A Third Approach to Decision-Making*” adlı makalesinde rasyonel ve artırıcı karar verme modellerinin bazı unsurlarını birleştirmeyi esas alırken ne rasyonel model kadar ütopyik ne de artırıcı modeldeki kadar muhafazakar olacak bir karar verme modeli öne sürmektedir. Bu nedenlerden ötürü O, geliştirdiği modele “karma tarama” (*mixed scanning*) adını vermiştir (Etzioni, 1967: 385). Görüldüğü üzere modele böyle bir isim verilmesi tesadüfi olmadığı gibi modelde kullanılan “tarama” sözcüğü bilgiyi araştırma, toplama, işleme ve değerlendirme ile sonuca ulaşma anlamlarına karşılık gelmektedir (Köseoğlu, 2013: 256).

Etzioni, rasyonel karar verme modelinin karar vericinin karar verme durumuna yüksek derecede kontrol sağlama eğiliminde olduğunu varsaydığını, artırıcılığın ise çevre üzerinde çok daha az emir alan “*muddling through*” sanatı olarak adlandırılan alternatif bir model sunduğunu düşünmektedir. Ona göre karma tarama karar verme modeli temel kararlarda gerekli olan ayrıntıları sınırlayarak rasyonalizmin gerçekçi olmayan yönlerini azaltmakta ve uzun vadedeki alternatifleri araştırarak artırıcılıktaki muhafazakar eğilimin üstesinden gelmeye yardımcı olmaktadır. Etzioni, karma model ya da karma tarama modeli olarak bilinen yaklaşımın artırıcılıkla karşılaştırıldığında iki önemli



avantaja sahip olduğuna dikkat çekmektedir. Bunlar, modelin değerlendirme yapabilmek için bir strateji sağlıyor olması ve gizli yapısal varsayımları içermemesidir. Farklı tarama düzeylerinin esnek olması, karma tarama modelini kararlılığı ile kontrol ve konsensüs oluşturma kapasiteleri değişen aktörlerin bulunduğu karar verme ortamlarında kullanılabilir, kullanışlı bir strateji haline getirmektedir. Etzioni, atılacak bir dizi küçük adımın dikkate değer değişiklikler meydana getirebileceğini dile getirmekle birlikte artırıcı karar verme modelinde birikime rehberlik edecek hiçbir şeyin bulunmadığını, adımların dairesel ve dolambaçlı olabileceğini ve başladığı yere geri gelebileceğini de zaman zaman düşünmektedir. Etzioni önerdiği modelin hem bazı alanlarda kararların nasıl alınacağına ilişkin iyi bir tanımlama hem de karar vermeye kılavuzluk edebilecek bir strateji olduğunu iddia etmektedir (Etzioni, 1967: 385-387).

Etzioni, modeli basit bir durum üzerinden örneklendirmek ve toplumsal boyutları keşfetmek istemiştir. O, verdiği örnekte hava uyduları kullanarak dünya çapında bir hava durumu gözlem sistemi kurmak üzere bulunduğu varsayımından yola çıkmıştır. Rasyonel modele göre, ayrıntılı gözlem yapabilecek kameralar kullanılarak ve belirli sıklıklarla gökyüzünün gözden geçirilmesi planlanarak hava koşullarının kapsamlı bir araştırmasının yapılması istendiğinde bu durum ayrıntılar içinde boğulmaya, analizin maliyetinin yükselmesine ve eylem kapasitesinin etkilenmesine neden olacaktır. Artırmacılık ise yakın geçmişe ve belki de birkaç yakın bölgedeki benzer kalıpların gelişmiş olduğu alanlara odaklanacaktır. Etzioni, modelin beklenmedik alanlarda ortaya çıkması halinde dikkatini çekebilecek bütün oluşumları görmezden gelme eğiliminde olduğunu da ifade etmektedir. Verilen örnek üzerinden incelemeye devam edildiğinde Etzioni karma tarama modelinin iki kamerayı aynı anda kullanarak rasyonel ve artırıcı modelin unsurlarını birlikte içereceğini belirtmektedir: Gökyüzünün tamamını kapsayan ancak ayrıntılı olmayan geniş açılı bir kamera ve ilk kamera tarafından ortaya çıkarılan alanlarda, sıfırdan daha derinlemesine bir incelemeye ihtiyaç duyacak ikinci bir kamera. Karma tarama modelinin yalnızca ayrıntılı bir fotoğraf makinesinin açığa çıkardığı sorun alanlarını gözden kaçırabilmesi ihtimal dahilindeyken modelin çok bilinmeyen bölgelerdeki belirgin sorun noktalarını gözden kaçırma olasılığı artırıcı modele kıyasla düşüktür. Modelin üzerinde özellikle durduğu nokta marjinal konulara ilişkin kararların temel kararlara kıyasla nicelik olarak üstünlüğü bulursa da temel kararların toplumsal açıdan öneminin karşıt biçimde daha fazla olduğudur. Modele göre temel

kararlar ile marjinal kararları birbirinden ayırmak oldukça güçtür ve bu nedenle kararların bir ortak noktada buluşturulması en doğru yöntemdir. Temel kararlar, karar vericiler tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak üzere ortaya konulan alternatiflerin incelenmesi sonucunda fazla ayrıntıya inilmeden daha yüzeysel alınan kararlar iken artırıcı kararlar bahsedilen temel kararların çerçevesi içerisinde alınan kararlardır. Etzioni açısından temel kararlar, istikameti belirlemekle kalmayıp artırıcı kararların kaynağına da katkıda bulunmaktadır. Bütün bunların yanında Etzioni, kararın türü ne olursa olsun istenilen sonuca ulaşabilmek için kararların birbirlerinin eksikliklerini giderecek şekilde alınmasının önemine ayrıca vurgu yapmaktadır (Etzioni, 1967: 388-389).

Rasyonel ve artırıcı karar verme modellerini hesaba katmadan yapılacak karar verme çalışmalarının çok fazla ilerleyemeyeceğini ileri süren Smith ve May, yazdıkları makalede bahsedilen modeller arasındaki tartışmaların bazı açılardan suni olduğunu düşünmektedirler. Bu açılardan birincisi, modellerin öncülerinin aslında aynı şeyi savunduklarına dair bir tavrın açıkça belli olmamasıdır. İkincisi ise karar verme davranışıyla ilgili bir dizi kuralla uyumlu hareket etmek için gereken unsurların her iki modelde de büyük oranda göz ardı edilmesidir. Ayrıca rasyonel modelin olması gerekenler ya da beklenenlere ilişkin reçeteler sunarken artırıcı modelin olanlarla ilgilendiğini belirten Smith ve May, üçüncü bir yol olarak karma tarama karar verme modelinin birleştirici bir rol oynayacağına dikkatleri çekmektedir (Smith ve May, 1980: 154).

Karma tarama karar verme modelinin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Altunok ve Metin, 2003: 99):

- Model, temel kararların alınmasını sağlayan süreçleri dikkate aldığı gibi artırıcı kararların alınmasını içeren süreçleri de dikkate almaktadır.
- İyi ve nitelikli bir karar verme modeli, yüksek düzey karar alma süreçleri ile yüksek düzey kararlara uygun olarak geliştirilen marjinal kararları birleştirmelidir. Bu da ancak bir karma model ile gerçekleştirilebilmektedir.
- Modelde temel kararlar alınırken ayrıntılara fazla değinilmemekte, artırıcı kararlar alınırken ise temel değerlere bağlı kalınmaktadır.
- Modeli kullanan karar vericiler, gerektiği durumda hem rasyonel karar verme modelini hem de artırıcı karar verme modelini kullanabilmektedir.

- Modelin uygulanması, artırıcı modelin yeniliklere ve gelişmelere karşı direnmesi sorununu giderirken rasyonel modelin gerçeğe pek de uymayan yanlarını düzeltme imkânı tanımaktadır.

İşte karma tarama karar verme modeli, rasyonalizmden daha gerçekçi ve artırıcı modelde öngörülenin tersine muhafazakâr olmayan bir yapı sunmaktadır. Modelde, verileri dikkatle incelerken ayrıntılarda boğulmama ve kararların nasıl verileceğine yönelik stratejiler geliştirme ve fikir birliği oluşturulması önceliklidir. Ayrıca karar verme sürecinin henüz başındayken kararların temel karar ve artırıcı kararlar olarak ayrılması ve ona göre değerlendirme yapılması modelin önceliklerinden bir diğeridir.

### **1.7.5. Çöp Kutusu Karar Verme Modeli**

Michael D. Cohen, James G. March ve Johan P. Olsen rasyonel karar verme modeline bir eleştiri olarak “çöp kutusu karar verme modeli”ni (*garbage can model*) geliştirmişlerdir. Simon’un sınırlı rasyonalite konusundaki görüşleri modelin şekillenmesinde yazarlara ilham kaynağı olmuştur. Onun sınırlı rasyonalite yaklaşımında alternatif eylem türlerini değerlendirmede bilişsel sınırların varlığı öne çıkmaktayken çöp kutusu modelinde karar verme sürecindeki belirsizlik, bireysel ve örgütsel amaçların doğaları gereği birbiriyle uyumsuz olmasına, net ve kesin bilgiye ulaşmanın önünde engeller bulunmasına ve amaçlara ulaşmada kullanılacak tekniklerin belirsizliğine dayandırılmaktadır (Ansell, 2001: 5884).

Cohen ve arkadaşlarının modeli isimlendirirken “çöp kutusu” benzetmesini yapmaları oldukça manidardır. Modelin adı, bir çöp kutusu içinde olabilecek renklilik ve karışık görüntüden esinlenilerek verilmiştir. Çünkü Onlar, çöp kutusunu katılımcıların örgütlerin içinden geçtikleri süreçleri anlamak için farklı sorun ve çözüm türlerini ve de tercih fırsatlarını içine döktükleri bir araç olarak düşünmektedirler (Cohen, 1972: 2). Lipson, çöp kutusu modelinin üniversitelerin işletilmesi ve alt departmanların iletişim problemleri üzerine odaklanılarak bu konuları esas alan karar alma süreçlerinin incelenmesi sonucunda geliştirildiğini ileri sürmektedir. Modelin özellikle örgütsel anarşinin bulunduğu, bilgi akış prosedürlerinin belli olmadığı, teknoloji kullanımının düşük olduğu ve nihayetinde daha karmaşık yapıdaki örgütlerde kullanıldığı takdirde beklenen sonucu vereceği ifade edilmektedir (Lipson, 2004: 12).

Yukarıda da değinildiği üzere Cohen ve arkadaşları “örgütsel anarşiler” (*organized anarchy*) olarak nitelendirdikleri durumlar söz konusu olduğunda karar verme sürecini açıklamak amacıyla çöp kutusu karar verme modelini önermişlerdir. Modelin merkezinde yer alan örgütsel anarşiler üç temel özellik ile karakterize edilmektedir (Cohen, vd. 1972: 1; Peters, 2002: 8-11):

- 1- *Problematik (sorunsal) tercihler*: Örgütsel anarşilerde standartlaşmanın ve rasyonel karar vermenin iyi performans sergilemesi için gereken tercihler arasında tutarlılık bulunduğunu söylemek güçtür. Dahası tercihler bu tutarsızlığın bir örgüt içerisinde doğuracağı zorluklar nedeniyle tartışmaya maruz kalabilirler. Şöyle ki aktörlerin bireysel tercihleri tutarlı olsa dahi karar verme yapısı içindeki tercihler bir bütün olarak tutarlı olmayabilir.
- 2- *Belirsiz teknoloji*: Örgütsel anarşiler, hayatta kalmak ve daha fazla üretmek üzere yönetilmesine rağmen örgütün işleyişi ve yönetsel süreci üyeleri tarafından yeterince anlaşılmamaktadır. Örgütsel anarşiler, basit deneme yanılma yöntemlerine, geçmişteki kötü tecrübelerin kalıntılarından öğrenilenlere ve ihtiyaçtan kaynaklanan pragmatik buluşlara dayanarak çalışmaktadır.
- 3- *İstikrarsız (değişken) katılım*: Katılımcılar zamanla çeşitlenebilir, farklı uzmanlık alanlarına ayrılmak için çaba sarf edebilir ve katılım düzeyi zaman zaman farklılık gösterebilir. Sonuç olarak örgütün sınırları net değildir, değişkendir; herhangi bir tür seçim için izleyiciler ve karar vericiler değişebilirler. Örgütsel anarşiye ilişkin bu özelliklere örgüt konusunda yapılan çalışmalarda sıklıkla tanımlanmıştır. Cohen, örgütsel anarşi teorisinin hemen her örgütün faaliyetlerinin tamamını olmasa da bir kısmını tanımlayacağını iddia etmektedir.

Modelde ileri sürülen temel varsayımlar şunlardır (Cohen, vd. 1972: 1):

- Örgütlerde tercih yapma ve karar verme süreci sorunludur ve beklenen tatmini sağlamaktan uzaktır.
- Örgütlerde yaşanan sorunlardan bazıları teknolojiden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle örgütün faaliyetleri çalışanlar tarafından yeterince anlaşılammakta ve karmaşık bulunmaktadır.
- Örgütlerdeki katılım süreci değişken bir yapıdadır. Zaman içerisinde katılımcılar değişebilmekte, bu durum örgütün alt kademelerinde herhangi bir işin yürütülmesi için gereken sürekliliği engellemektedir.

- Örgüt yapısının ayrıntıları ve örgütte çapraz ilişkilerin var olması karar verme sürecini zorlaştırmaktadır.
- Örgütlerin işlevsel yapıları çıktıları etkilemektedir.

Çöp kutusu sürecinin önemli bir özelliği sorunların ve tercihlerin kısmen ayrılmasıdır. Ancak tercihler, sadece çözüm kombinasyonlarının değiştiği durumlarda meydana gelmekte ve karar vericiler mümkün olan eylemleri gerçekleştirmektedirler (Cohen, vd. 1972: 16).

Çöp kutusu modeli, örgütsel karar verme konusundaki klasik doğrusal modelleri, karar vermenin daha az belirgin ve daha az rasyonel biçimlerinin lehine reddetmiştir. Bu modelde ileri sürülen temel varsayım, programlanmış ya da öngörülebilir olmaktan çok kararların birçok durumda fırsatların, bireylerin ve fikirlerin şans eseri birleşiminin sonucunda meydana geldiğidir. Bu model örgütlerin davranışlarını incelemek için bir araç olarak geliştirilmiştir. Fakat yazarlar (Cohen, March ve Olsen), karar verme durumlarına olduğu kadar kendi başına da bu modelin örgütlere uygulanma ihtimalini tartışmışlardır. Aynı şekilde Cristopher Hood (2000), bu modelin yönetimle olan ilişkisini biraz daha genel olarak incelemiş, yapılandırılmamış karar verme durumlarının risk ve düzenlemeyle ilişkisine odaklanmıştır. Model, bireysel örgütlerden daha geniş karar durumlarını anlamak için faydalı olacak gibi görünmektedir ve modelin bireysel örgütlerin ana oyuncular olduğu durumlara da uygulanabilirliği mevcuttur. Bu yüzden örgütlerin tercihlerine uygun eylemler üretmede veya en az tercih edilen alternatiflerin engellenmesinde örgütsel anarşinin bazı avantajları olacaktır (Peters, 2002: 7).

Çöp kutusu modeli, örgütlerin sınırlı rasyonaliteden kaynaklı yaşadıkları genel kaygının sonucunda rasyonel tercih yöntemlerinin mümkün olmadığı karar verme durumlarında ortaya çıkmıştır. Bendor, Moe ve Shotts (2001: 174), çöp kutusu modelini sınırlı rasyonalite yaklaşımının tortusundan ayırmak için gereken nedenleri bulmalarına karşın aralarında benzerlik bulunduğunu düşünmektedirler. Çöp kutusu modeli ve sınırlı rasyonellik anlayışı, temelde rasyonalist bakış açısını reddetmekte ve kurumların karmaşık ve zayıf şekilde tanımlanmış karar durumlarının üstesinden başarıyla gelmeleri için alternatif araçlar aramaktadır. Çöp kutusu modelinde diğer modellerde öngörülenin aksine karar verme sürecinde izlenecek adımların belirli bir sırayı takip etmesine ilişkin herhangi bir zorunluluğun bulunmaması gerektiğine inanılmaktadır. Çünkü modelin savunucuları çöp kutusunda olduğu gibi örgütlerin de kendi içerisinde

farklılıklara sahip olduğunu ve bu farklılıkların belirli bir sürece bağlı kalmaksızın gün yüzüne her an çıkabileceğini ve kimi zaman birbirleriyle özdeşleşeceğini vurgulamaktadırlar.

Peters de modelin kendi içerisinde bazı çelişkiler barındırdığını düşünmektedir. Ona göre çöp kutusu modeli özünde irrasyonel ve karmaşık varsayımlar üzerine kurulmuş olarak değerlendirilse de esasen model görünüşte yapısal olmayan politika oluşturma kalıplarını gizlemektedir. Çöp kutusu içindeki düzenlemelerin esnek yapısı ve görünüşte katılımcı niteliği, sınırlı sayıda aktörün sonuçları şekillendirme yeteneğini ve yetki kullanımının etkinliğini gizleyebilir. Peters'e göre çöp kutusu, toplumsal aktörlerin daha açık ve etkili katılımlarının sağlandığı bir yer olmaktan çok bürokratik politikaların yeşerdiği doğal bir yerdir. Bu durum karar verme modelinden beklenen sonuçların tam tersi olup modelin esnek yapıda olduğunu göstermektedir (Peters, 2002: 16).

## **BÖLÜM 2: ETİK KARAR VERME: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE**

Kamu yönetimi, halkın ihtiyaçlarını gidermek üzere kurulan çok geniş sınırları çevreleyen bir örgüt (Karasu, 2001: 209), toplumda iç içe geçmiş ve genellikle birbiriyle çelişen sorunlar arasında işleyen bir idari mekanizmadır (Eryılmaz, 2010: 6). Söz konusu mekanizmanın sorunların üstesinden gelebilmesi ve ihtiyaçları karşılayarak kamu hizmeti sunabilmesi, çalışmanın ilk bölümünde de bahsedildiği üzere karar verme faaliyetinin önemini bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Çalışmanın üzerine kurgulandığı bir süreç olarak “etik karar verme”nin tam manasıyla anlaşılabilmesi için öncelikle kavramsal ve kuramsal çerçevenin ortaya konulması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda kamu yönetiminde denetim mekanizmalarından biri kabul edilen “etik”in etraflıca incelenmesinde fayda görülmektedir.

Hizmet sunumu başta olmak üzere pek çok ödevi kamu görevlileri vasıtasıyla gerçekleştiren kamu yönetimi mekanizmasının uhdesinde bulunan kaynaklar azımsanmayacak kadar çoktur. Burada üzerinde düşünülmesi gereken temel mesele, bahsedilen kamu kaynaklarının kamu hizmetinin doğrudan muhatabı olan vatandaşlar arasında hakkaniyete uygun paylaşılmasıdır. Kamu hizmeti değerleri devlet yönetiminde dikkate alınması gereken temel prensiplerdendir. Dolayısıyla kamu görevlileri statüleri ne olursa olsun mensubu oldukları örgütün ahlaki temsilcileri olarak zikredilen değerleri gözetmelidirler (Stewart,1985: 495). Aksi durum söz konusu olduğu veya kamu yararı göz ardı edildiği hallerde kamu hizmetini emanet olarak yerine getiren kamu görevlilerine karşı vatandaşlar nezdinde güven kaybı gerçekleşecek ve kamu görevlileri yoğun eleştirilere maruz kalabileceklerdir (Turan, 2010: 445).

İşte kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmalarına duyulan ihtiyacın arkasında pek çok neden bulunmakla birlikte bu nedenler arasında dikkat çeken bir tanesi de kamuya duyulan güvenin sarsılmasıdır. Sarsılan güvenin yeniden tesisi aşamasında gözler etik konusuna çevrilmiştir. Çünkü yönetimin herhangi bir kademesinde rastlanılacak etik olmayan davranışların bireyler ve dahi toplumlar arasında tartışma konusu haline gelmesi yüksek ihtimaldir ve bu durum beklentilerin çok ötesinde zararlara sebebiyet verebilecektir (Jurkiewicz, 2015: 23).

Kamu görevlilerinin davranışlarını şekillendiren unsurların başında hukuki düzenlemeler ve etik değerler gelmektedir. Hukuki düzenlemeler, kamu görevlilerinin davranışlarını dışsal, etik değerler içsel açıdan belirleyip denetlemektedirler (Cooper vd., 1998: 91). Şöyle ki dışsal açıdan konuya ilişkin kanunlar ve diğer hukuki düzenlemeler kamu görevlilerini kamu yararı çerçevesinde hareket etmeye zorlamaktadır. İçsel açıdan ise yönetsel etik, kamu görevlerinin eylemlerini şahsi ahlaki değerleri referans alarak gerçekleştirmesine karşılık gelmektedir. Burada şüphesiz kamu görevlisinin ahlaki gelişmişlik seviyesinin ne derece önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Maesschalck, 2004: 21).

Ülkelerin kamu yönetiminde karşılaşılabilecek etik dışı davranışları ortadan kaldırma ve söz konusu davranışlarla etkin bir şekilde mücadele edebilmeleri oluşturacakları etik altyapıya bağlıdır. Bahse konu alt yapı sayesinde kamu kurumlarında görülen işlevsel bozuklukların yanında etik aksaklıklar da sürecin en başında tespit edilerek sorunlara çözüm aranabilecektir.

Bir toplumda yapılacak bütün düzenlemelerin hukuk kuralları çerçevesinde gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Kanun koyucu tarafından öngörülemeyen ancak uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek hukuki boşluklarla kamu görevlilerinin karşılaşması her zaman ihtimal dâhilindedir. Bu gibi durumların üstesinden gelmek üzere yöneticilere takdir yetkisi tanımış olması, verilecek kararların dayanakları noktasında etik davranılması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Çünkü kamu yönetiminde etik iyi yönetimin temel anahtarlarından bir tanesidir (Canan, 2006: 67).

Kamu görevlileri her gün etik veya etik dışı gerçeklerle yüz yüze gelmektedirler. Onların görevlerini ifa ederken ahlaki değerleri referans almalarından yola çıkan kamu yönetimi etiği, doğru-yanlış ve iyi-kötü ayrımlarının daha da ötesinde doğru ve iyi olanı tercih etmede sebat etmeye, etik sorunlar ve değer çatışmaları ile karşılaşıldığı takdirde sorunların çözümü ve çatışmaların giderilmesinde kamu görevlilerine rehberlik edecek etik ilke ve standartların belirlenmesine de karşılık gelmektedir (Nohutçu, 2004: 393).

Kamu yönetiminde etik altyapı ve dahası etik karar vermeyi açıklamaya başlamadan önce etiğin kavramsal karşılığının etraflıca irdelenmesi şarttır. Karar vericiler başta olmak üzere tüm kamu görevlilerinin etiğin kavramsal karşılıklarını içselleştirmeleri; doğru, adil ve etik kararlar verebilmelerine, kamu güvenini ve toplumsal adaleti



sağlayabilmelerine ve daha şeffaf, hesap verebilir ve etik bir yönetim inşa edilebilmesine katkı sunması açısından önemlidir.

## 2.1. Etik ve Ahlak Kavramları

Yapılan literatür araştırmalarında “etik” ve “ahlak” kavramlarının çoğu zaman birbirini karşılayacak şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir<sup>1</sup>. Bu durum bahse konu kavramların kavramsal çerçevelerinin kesin çizgilerle ayrılmamış olduğunu gözler önüne serse de çalışmamız açısından “etik” ve “ahlak” terimlerinin etimolojileri ile farklı tanımlamalarına yer verilmesi son derece önemlidir.

Etik, gerek tanımlanması gerekse kapsamı açısından birtakım güçlüklerle sahip, her zaman tartışmaya açık bir konu olmuştur (Hitt, 1990: 98). Etimolojik açıdan incelenecek olursa etik, Türkçe’ye Fransızca “éthique” kelimesinden kazandırılmış bir kavramdır (www.tdk.gov.tr, 13.08.2017). Kavramın Fransızca’ya Latince “ethica”dan, Latince’ye Yunanca “etikos” kelimesinden girdiği bilinmektedir. Dünyadaki en kapsamlı ve güncel Antik Yunan Sözlüğü olarak kabul edilen “*Liddell and Scott’s Greek-English Lexion*” da yer verildiği üzere “etikos” Antik Yunanca’da “ahlak, ahlaki olan, ahlaki karakter” anlamlarını karşılamaktadır. “Etikos” kelimesinin kökeni ise “adet, alışkanlık, huy” anlamlarına gelen “ethos”dur (Liddell ve Scott, 2003: 303).

Türk Dil Kurumu tarafından hazırlanan Büyük Türkçe Sözlük’te “etik”, “ahlak felsefesi; felsefenin ödev, yükümlülük, sorumluluk ve erdem gibi kavramları analiz eden, doğruluk veya yanlışlık ile iyi veya kötüyle ilgili ahlaki yargıları ele alan, ahlaki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan dalı; çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü”; “etik bilimi” ise “ahlaki, ahlakla ilgili olan” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 13.08.2017).

Genel bir ifadeyle etik iyi, kötü, doğru ve yanlış kavramlarını incelerken yararlı olanın ne olduğu konusunu da göz ardı etmeyen sadece bireylerin değil, grupların da davranışlarında nelerin iyi ve nelerin kötü olduğuna ilişkin çerçeveyi çizen ahlaki ilkeler, değerler ve sistemler bütünüdür (Hatcher, 2004: 358). Daha açık bir ifadeyle

---

<sup>1</sup> Türkiye’de alanının köklü dergilerinden biri olan Doğu Batı Dergisi tarafından 1998 yılının 4. sayısı “etik özel sayısı” olarak çıkarılmıştır. Ancak bu özel sayıdaki makaleler incelendiğinde etik ve ahlak kavramlarının kullanımında tam bir uzlaşya varılmadığı görülmektedir. Bu izlenim, yukarıda bahsedilen tespiti desteklemektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Doğu Batı, 1998, Sayı 4, İstanbul.

söylemek gerekirse belirli bir etkileşim ve iletişim içerisinde olan, gruplar oluşturan insanlar her ne kadar belirli amaçlar uğruna bir araya gelseler ve birlikte yaşasalar da zaman zaman çıkarlarının çatıştığı durumlarla yüz yüze kalmaktadırlar. Bu noktadan ilerleyerek Wittmer etiği, bahsedilen çıkar çatışmalarını çözüme kavuşturma ve ortak çıkarları en üst seviyede gerçekleştirebilme için rehberlik etmek üzere oluşturulan normlar ve ilkeler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Wittmer, 2001: 483).

Burada ayrı bir paragraf açarak Aristoteles'in hakkını teslim etmek gerekir ki O, etiği kuramsal felsefeden ayırıp müstakil bir felsefe alanı olarak ele alan ilk filozoftur (Pieper, 2012: 30). Aristoteles, yaşadığı dönemde karşılaştığı sorunları felsefi açıdan ele almış, ahlaki tutum ve davranışların gerçekleşme şartlarını ve türlerini irdelemiş, "ahlaki" kabul edilenin özünü, amaçlarını ve hedeflerini bir düzen dahilinde açıklamaya çalışmıştır. Böylece "etik" bir kavram olarak felsefe içerisindeki yerini almış ve "ahlak"ı konu edinen felsefi araştırmaların tamamlayıcısı şeklinde kullanılmaya başlanmıştır (Atayman, 2006: 19).

Aristoteles, iyi ve insan onuruna yaraşır hayatın gereklilikleri üzerinde dururken etiğin karakter ve erdem konularına eğilim göstermesini düşünmektedir (Cevizci, 2002: 71). Aristo'nun zihin dünyasında ahlak, bireyin kendi şahsıyla ilgili bir meseledir. Ona göre kişinin gerek ailesiyle gerekse toplumla ilişkilerini yönlendirecek huylar, aslında onun kendi benliğinde vücut bulacak olan alışkanlıkların tamamıdır. Aristo, kişinin erdemleri doğası gereği kendisine çekeceğini ancak bunu alışkanlıkları aracılığıyla tamamlayacağını öngörmektedir. Bunun da ötesinde O, doğal hal ile tezat oluşturacak bir alışkanlığın var olamayacağını düşünmektedir. Bir diğer ifade ile erdemler kişide ne tamamıyla doğal ne de tamamıyla alışkanlık olarak bulunacaktır. Aristo'ya göre bir çocuk doğumuyla birlikte cesaret, adalet gibi doğal bazı erdemlere sahip olsa da akletmeden asıl erdeme varılması ihtimal dışıdır (Özturan, 2015: 5).

Aristo, ahlaki bir hayatın esas amacının mutluluğa ulaşmak olduğunu ve bunun da yalnızca akıl vasıtasıyla gerçekleşeceğini ifade etmektedir. Aristo, ahlak anlayışını şekillendirirken devlete önemli roller yüklemiştir. Ona göre iyi bir devlet vatandaşlarının iyiliğini ve ahlaklı olmasını amaç edinerek onları bu amaç doğrultusunda eğitmelidir (Aristoteles, 1983: 90-91).

Cevizci, etiğin ilkeler koymamakla birlikte ilkeleri analiz eden, ahlaki kavram ve yargıları tartışan "ahlaki ilkeler teorisi veya felsefe disiplini" olduğuna dikkat

çekmektedir. Yine Onun, etik ve ahlak arasındaki ince çizgiye değinmesi bakımından yaptığı tespit önemlidir (Cevizci, 2002: 1-4):

“Bir kişi, bir toplum düzeni içinde başkalarıyla bir arada var olan bir birey olarak insan, ahlaki hayatı şahsen yaşar, içinde bulunduğu toplumun ahlaki ilke ve değerlerini eylemleri ile cisimleştirir. Fakat o, bununla da kalmayıp taşıyıcısı olmaya veya hayata geçirmeye çalıştığı değerlerin anlamı üzerinde düşünmeye başladığı, kullandığı ahlaki kavramların gerçekte ne olduklarını ve ne anlam ifade ettiklerini araştırmaya; ahlaklılığın unsurlarını tartışmaya ve bu ve benzeri konularda düşündüğü ve hissettiği şeyleri dile getirmeye, başkalarına aktarmaya başladığında normal ahlaklılık düzeyini aşip etik yoluna girmiş olur.”

Etiği felsefe dallarından biri olarak değerlendiren Kuçuradi’ye göre etik, özelde bireyin genelde ise toplulukların kendi törelerine göre kurdukları ilişkilerin, sergiledikleri hal ve hareketlerin temelinde yatan değer yargılarını ve bunlara ilişkin sorunları irdelemektedir (Kuçuradi, 2000: 16).

Çağbayır, etik kavramını “ahlak bilimi, ahlakla ilgili” şeklinde tanımlarken Özön “ahlak ve ilkelerini, bunların niteliklerini ve uygulanmasını inceleyen bilim” olarak tanımlamıştır (Çağbayır, 2007: 1507; Özön, 1971: 218). Bolay da etiği, felsefenin bir disiplini olarak görmekte ve “ahlaki eylemin bilimi” olarak kabul etmektedir (Bolay, 1997: 6). Greene (2005: 360) ise etiği kişilerin sergileyecekleri eylem ve davranışları yönlendirmede rehber vazifesi gören, ahlaki açıdan oluşabilecek boşlukları ortadan kaldırmada katkıda bulunan standartlar topluluğu şeklinde tanımlamıştır.

Etik, bireylerin ilk eğitim ve sosyalleşme kurumu olan aileden başlayarak bütün öğretim hayatı boyunca içselleştirmeleri gereken, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin alt yapısını oluşturan değerler bütünü olarak kabul edilebilir (Perry, 2000: 3; Leung ve Coopers, 1994: 19). Benzer şekilde Akarsu etiği, felsefi bakış açısı ile değerlerin muhtevasını ve temel dayanaklarını inceleyen bireysel ve toplumsal hayatta değer ilişkileri üzerinden gelişen sorunları araştıran bir dal şeklinde tanımlamaktadır (Akarsu, 1984: 62).

Bowman etiği sistematik açıdan ele almakta, insanların kendilerini ait hissettikleri değerleri pratik hayata aktarmalarını sağlayacak bir uygulama aracı, karar verme sürecinde karar vericilerin faydalanabileceği bir teşvik mekanizması olarak görmektedir. O etiği, mevcut durum ile ideal olan arasında bir yerde konumlandırmaktadır (Bowman, 1991: 2). Bowman’ın tanımına paralel olarak Denhardt

da etiği, insanların ister bireysel ister toplumsal olsun yaşadıkları ahlaki tecrübelerden hareketle sistematik bir şekilde düzenlenecek, onların davranışlarını yönlendirecek, kendilerini uymak zorunda hissedecekleri kurallar manzumesi (Denhardt vd., 2013: 101-102) olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda bahsedilenlerden de anlaşılacağı üzere alan yazında farklı etik tanımlamalarına rastlanmakla birlikte vurgulanan ortak noktaların “ödev, yükümlülük, sorumluluk, gereklilik, erdem gibi kavramlar; doğruluk ya da yanlışlıkla iyiyle ve kötüyle ilgili yargılarla ahlaki eylemin doğasını soruşturarak iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklama” olduğu görülebilir (Cevizci, 1999: 18).

Etik ile ilgili açıklamalardan sonra “ahlak” kavramına değinilecek olursa kavramın Arapça’da “yaratılış, huy”, anlamlarına karşılık gelen “hulk” veya “huluk” kelimelerinin çoğulu olarak Türkçe’ye geçtiği bilinmektedir (Çağrıci, 1989: 1). Ahlak, “bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları, aktöre, sağtöre, huylar; yaratılış, huy; toplu olarak yaşayan bireylerin uymak zorunda buldukları eylem ve davranış kurallarına verilen ad; bir kimsenin içinde yaşadığı toplumsal çevrenin törelerine uyma yetisi” şeklinde (www.tdk.org.tr, 13.08.2017) tanımlandığı gibi “insandaki iyi ve kötü huylar, tabiat, insanı manen yükselten iyi tabiatlar, faziletler” anlamlarına karşılık gelecek şekilde kullanılmaktadır (Ayverdi, 2005: 58).

Ahlakın “Kişilere kişiler arası ilişkilerde nasıl davranmaları ya da nasıl davranmamaları gerektiğini söyleyen hazır bir değer yargıları dizgesi” (Tepe, 1993: 292) olarak da tanımlandığı görülürken Tanilli ahlak kavramını geleneklerden, göreneklerden ve deneyimlerden beslenerek kamuoyunun desteğini arkasında hissederek gelişim gösteren, toplumların ihtiyaçları ve ortak çıkarlar üzerinden kabul gören genel yasaklamalar ve değerlendirmeler olarak tanımlamaktadır (Tanilli, 1997: 233). Ahlak toplum hayatında insanların davranışlarının nasıl olması gerektiğine ilişkin ölçüler koymakta ve davranış sahiplerine ödevler yüklemektedir (Dursun, 2005: 19).

“Encyclopedia of Ethics” te ahlak kavramı, toplum tarafından doğru veya hakkaniyetli bir şekilde yerine getirilen faaliyetler olarak tanımlanırken etik, kişilerin karakteristik özelliklerinin eğitilmesine ve uygulamada karar verebilmeye işaret etmektedir (Terkel ve Duval, 1999: 80). Ahlak, “ethikos” ve “moralis” kavramlarına karşılık olarak değer yargılarıyla ilişkilendirilse de bütün değer yargılarının ahlak alanına dahil edilmesi

yerinde olmayacaktır. Örneğin güzel ve çirkine dair değer yargıları ahlak felsefesinin değil sanat felsefesinin konusunu teşkil eder. Ahlak felsefesi, iyi ve kötüye dair değer yargılarını inceleyerek eleştiriye tabi tutar ve iyi kavramı da ahlak felsefesinin asıl temasıdır (Yılmaz, 2009: 68).

Şüphesiz toplumsal bir düzen içerisinde yaşayan insanlar, çeşitli şekillerde ilişki kurmak ve birbirleriyle muhatap olmak zorundadırlar. Bu durumda ahlak, kurulacak ilişkilerde insanların uymalarının beklenildiği ve arzulandığı hal ve hareketler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütün bu hal ve hareketler bir değer yargısına dayandırılmalıdır. İşte değer yargıları üzerinden yorumlanacak olursa ahlak “davranışlara ilişkin belirli bir zaman ve mekan özelinde geçerli olan değer yargıları”dır. Etik ise yapılması gerekenin ne olduğu konusunda direktif veren veya davranışlara çerçeve oluşturacak sınırlar çizen bir faaliyet değil yapılması istenilen eylemlere sorular soran, değerli ya da değersiz olanların ayırımına varılmasını teşvik eden, hangi eylemde bulunmanın doğru veya yanlış olduğuna dair cevaplar almak üzere yapılan sorgulayıcı faaliyetlerdir. Özetle etik, ahlak ve ahlaka ilişkin konuları gözden geçirme, irdeleme, ahlak felsefesi yapabilme ve yaşayan bir olgu olan “ahlak”ı irdeleyen felsefi disiplin şeklinde gelişim göstermiştir (Tepe, 1998: 9-12).

Rohr, bürokratların ahlakiliği üzerine kaleme aldığı eserinde etiği, insani mükemmelliğin bir göstergesi olarak kabul ettiği ahlak ve erdeme eşit olarak tanımlarken (Rohr, 1989: 2-3), etiği ahlak üzerinde düşünebilme etkinliği olarak gören Delius’a göre etik ve ahlak kavramları arasındaki çok anlamlılık, geçirgenlik ve karmaşıklığa rağmen kavramsal olarak ikisini birbirinden ayırabilecek kriterler yine de mevcuttur. Ahlak, tarihi devinim içerisinde yaşanan bir olgu olmasına karşın etik bahsedilen olguya yönelen felsefe disiplinidir. Delius, günlük hayatta herhangi bir ahlaki sorun gündeme geldiğinde aslında bunun etik konusunu ilgilendirdiğini ve bunun bir etik sorunu olarak değerlendirilmesi gerektiğini düşünmekle beraber etimolojik açıdan her iki kavramın da “töre, gelenek ve alışkanlıklar” gibi anlamlara sahip olduğunu da göz ardı etmemektedir. Hartmann da ahlak(lar)ın sayıca fazla olmasına karşın etiğin “tek”liğine vurgu yapmaktadır. Başka bir ifade ile etik felsefi disiplin olarak tektir. Dolayısıyla bir disiplin olarak etiğin amacı ahlakın bütün türlerinde gelişmesinin önünü açmak ve bu ahlaka uyulmasına salık vermek değil ahlaki bağıntıların niteliği ile ilgili genel bir kanaate varmaktır (Delius, 1997: 336).

Ahlak, geniş bir kesimi kapsayan ve davranışların nasıl olması gerektiğine yönelik standartları muhteva etmektedir. Bahsedilen standartlar yazılı olmamakla birlikte şartlara ve zamana paralellik arz edecek şekilde önceden yasaklanan bazı davranış bütünleri gibi değişiklik gösterebilir ve dahası bu davranışlar teşvik edilen davranışlar kategorisinde yer alabilir. Bununla birlikte benzer nitelikteki eylemler “ahlakı” farklı bakış açılarıyla ele alan anlayışlar tarafından değişik şekillerde yorumlanabilecektir. Ahlak, gerek ideallere gerekse kültürel değerlere ilişkin doğru ve yanlışları açıklığa kavuşturarak, bir toplumda davranışların nasıl bir düzlemde seyretmesi gerektiğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Oysaki etik ve etiğe ilişkin ilkeler evrenseldir ve farklılık göstermezler. Etik, ahlakla ilişkili bütün sorunları çok genel, ilkesel ve daha soyut bir şekilde tartışmaktadır. Dolayısıyla etik, somut amaçlardan hangilerinin teker teker iyi ve tüm bireyler için ulaşılmaya değer olduğunu değil, kriterleri ve bu kriterlere göre hangi amacın iyi amaç olarak öncelikle kabul edilmesinin bağlayıcı olabileceğini belirlemektedir. Bir diğer ifadeyle etik, iyi olanın hangisi olduğunu değil birşeyin iyi olduğu hükmüne nasıl varılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Pieper, 2012: 28-29).

Bauman, etik ve ahlak konuları arasında hem teorik hem de uygulama açısından farklılıklar bulunmakla birlikte ahlakın etiğin günlük hayattaki uygulamasında görülen kurallar bütünü olduğunu iddia etmektedir. Ona göre ahlaki açıdan “ben”, etik açıdan “biz” olarak görülenin bir parçasıdır (Bauman, 2011: 63). İnsan uygulamalarını ahlaki çerçevede değerlendirme bilimi olarak etik, ahlak üretmemekte ahlak üzerine düşünmekte ve analiz yapmaktadır (Pieper, 2012: 22).

Ahlak, insanların hayatları boyunca sergiledikleri tutum ve davranışların kodu veya grameri olarak etik ise zikredilen kod veya gramer üzerine yapılan rasyonel değerlendirmeler ve bilimsel tasarruflar olarak anlaşılmalıdır. Dolayısıyla etik ve ahlak arasında diyalektik bir bağ kurulması kaçınılmaz bir şekilde kendini göstermektedir (Yılmaz, 2009: 70).

Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle bağlantılı olan “doğruları” ve “yanlışları” ortaya koyarken nasıl bunlara uygun hareket edileceğini belirlemektedir. Bir diğer deyişle ahlak, nasıl davranılması gerektiğine yönelik yazılı olmayan standartları kapsamaktadır. Etik ise ahlaka kıyasla daha somut kavramlara dayanmakla birlikte bahsedilen soyut kavramlardan çıkarılacak manayı açıklama gayretindedir. Etik kuralların açık ve belirli bir alana ilişkin yazılı kuralları içermesi beklenmektedir. Etik ilkeler, bu ilkeler

doğrultusunda hareket etmesi arzulan bireylerin özelliklerine göre değil, evrensel kabuller zemininde ortaya konmaktadır (Lamberton ve Minor, 1995: 326).

Billington, etik ilkeler ile ahlak kuralları arasındaki temel farkın etik ilkelerin insan davranışının arkasında yatmakta olan amaçlar ile ilgilenmesinde ve ahlak kurallarının bu amaçların gün içerisinde karşılaşılan durumlara uygulanması ile ilgili olmasında yattığını düşünmektedir (Billington, 2001: 59). Pieper, ahlak ve etik arasındaki kavramsal farklılıkların literatürdeki yansımalarından yola çıkarak etiğe ilişkin düşüncelerin kendiliğinden ahlaki olmasa da ahlak temelli sorunlara gösterilen bir refleks olarak meydana gelebileceği gibi ahlaki düşüncelerin de salt ahlaki olmakla etik düşünceler sayılamayacağı fakat bunların etik sorunlar doğurabileceği sonucuna varmaktadır (Pieper, 2012: 33).

Yukarıda bahsedilen bilgiler ışığında bir değerlendirme yapılacak olursa, etik ve ahlak kavramları etimolojik olarak farklı kökenlerden gelseler de literatürde kimi zaman farklı kimi zaman da aynı anlama gelecek şekilde kullanılmışlardır. Genel itibarıyla konuya ilişkin net bir tavrın bulunduğunu söylemek mümkün değildir.

## **2.2. Etik İkilem Kavramı**

Devlet örgütlenmesinin çeşitli kademelerinde çalışan kamu görevlilerinin günlük rutin işlerden toplumun tamamını ilgilendiren en temel konulara kadar çok geniş bir yelpaze içerisinde karar vermeleri gerekmektedir. İşte bu karar verme sürecinde toplumda kamu görevlilerinden mensubu oldukları örgütlerin amaç ve hedefleri doğrultusunda görevlerini ifa etmeleri ve kamu yararını gözetecek kararlar vermeleri beklentisi hakimdir. Her ne kadar beklentiler bahsedilen yönde olsa da kamu görevlileri bazı durumlarda kendilerini etik ikilem ve çıkmazda bulmaktadır (Şen, 2005: 363).

Yönetim kademesinin vereceği her bir kararın bireylerin hayatlarını yeniden düzenleme ihtimalinin olduğunu düşünen Foster, bu durumu göz önünde bulundurarak yönetimin kalbinde etik ikilemlerin çözümlerinin yer alması gerektiğini savunmuştur (Foster, 1986: 189). Kutlu ve diğerleri (2012: 733) etik ikilemi, bir olayın birbiriyle çatışan boyutlarında, tartışılabilirliği mümkün doğruların varlığı söz konusu olduğunda beliren kararsızlık süreci olarak tanımlamışlardır. Bu durum savunulabilirliği olan iki durum arasında etik açıdan arada kalma halini de akıllara getirmektedir. “Etik paradoks” kavramına karşılık gelecek şekilde de kullanımına rastlanılan etik ikilem kavramı,

karşılaşılan bir olaya çözüm üretmeye çalışırken içinde bulunulan kararsızlık haline işaret etmektedir.

Kamu görevlileri, etik ikilemde kaldıklarını hissettikleri anda, etik açıdan doğru ve yanlış nasıl ayırt edecekleri konusunda kendi vicdanlarıyla ihtilafa düşmektedirler. Bahse konu ihtilaf halinden kurtulabilme çabaları esnasında Pieper'in benzetmesi yardımcı olacak türdendir. O, etiği adeta bir pusulaya benzetmektedir. Pusulanın zor zamanlarda insanların yönlerini bulmada yardımcı olduğu gibi etiğin de kamu görevlisinin "doğru-iyi" olarak kabul edilen eylemi yapmaya zorlamadan yalnızca eyleme yönelik nasıl bir irade göstereceği konusunda yardımda bulunduğunu düşünmektedir (Pieper, 2012: 99). Çüçen de vicdanı insanların kendi iç dünyalarında kurdukları mahkemelere benzetmektedir (Çüçen, 1999: 291). Böylece onlara, çelişki ve belirsizliklerin var olduğu durumlarda kendilerini sorgulamalarına ve yargılamalarına fırsat vermekte ve nihayetinde doğru karara ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.

Bütün bunların yanında bireyler gerçek davranışları ile toplumun onlardan beklentileri arasındaki etik uçurumu en aza indirmeyi amaçlasalar dahi etik dışı davranışın neticesinde elde edecekleri yararın yüksek olması durumunda etik ikilemler varlığını sürdürmeye devam edecektir. Hatta bunun da ötesine geçerek bireyler ahlaki açıdan çözümlene sürece girip ahlaki olmayan davranışlarına kendilerini haklı çıkarabilecek bahaneler bulabilirler (Jurkiewicz, 2015: 29). Tam da bu noktada Denig ve Quinn, etik ikilemlerin çözümünün bu ikileme maruz kalan karar vericinin yaratıcılık gücüne ve kamu çıkarını şahsi menfaatlerinin üzerinde tutmasına dayandırmaktadır (Denig ve Quinn, 2001: 2-3).

Kamu görevlilerinin çalışma hayatları boyunca çok çeşitli etik ikilem türleriyle karşılaşma ihtimalleri bulunmakla birlikte genel itibarıyla etik ikilem türleri dört grupta incelenebilir<sup>2</sup> (Şen, 2012: 15):

- Kamu görevlilerinin karşı karşıya kaldıkları alternatiflerin hiçbirinin onları gerçek anlamda tatmin etmediği fakat diğerlerine kıyasla daha iyi olduğunu düşündükleri seçeneği tercih etmeleri durumudur.
- Mevcut alternatifler içinde birden fazlasının veya her birinin ayrı ayrı iyi olduğu ve bunlardan birinin tercih edilmesi halinde diğerinden vazgeçilmesinin gündeme

---

<sup>2</sup> Kamu görevlilerinin karşılaştıkları etik ikilemlere ilişkin örnekler için bkz. Steinberg ve Austern, 1996: 6-13; Bayramoğlu Alada, 1994: 49-53.



geldiği durumdur. Böyle bir ortamda kamu görevlisi, iyiler arasında kendince en iyi olanı seçme eyleminde bulunacaktır.

- Farklı kişiler ve gruplar üzerinde değişik neticeler doğurması olası bir kararın verilmesi durumudur.
- Kamu görevlilerinin verecekleri kararların sonuçlarının kendilerini veya yakın çevrelerini olumlu ya da olumsuz ve/veya doğrudan ya da dolaylı etkileme ihtimalinin bulunduğu durumdur. Bu durum söz konusu olduğunda karar vericinin şahsi menfaatleri ile kamusal çıkarın çelişir hale gelmektedir.

Birbiriyle çatışma halindeki durumlarda sonuçtan birden fazla insanın çıkarının etkilenecek olması etik ikilem türlerinin buluştukları ortak paydadır (Sayiner, 2005: 48). Makrydemetres, etik ikilemde kalan yöneticilerin çözüme ulaşma aşamasında üzerine düşünceleri gereken dört kritere dikkat çekmektedir. Bu kriterler; yönetimde demokratik hesapverebilirlik, yasalara uygunluk, mesleki dürüstlük ve topluma karşı sorumluluktur. Hesapverebilirlik, yöneticinin alacağı kararlardan ve doğacak sonuçların sorumluluğunu üstlenmesini, gerektiği takdirde ilgili mercilere hesap vermesine karşılık gelmektedir. Yasalara uygunluk, kanunlara aykırı ve kanunlarla çelişen kararların alınmaması durumudur. Mesleki dürüstlük, mesleğin temel değerlerine, standartlarına ve meslek ahlakına yaraşır davranışlarda bulunmasını gerektirmektedir. Topluma karşı sorumluluk ise alınacak kararlarda toplumun genel iyiliğini düşünme, faydası toplumun tamamını etkileyebilecek şekilde hareket etme ve her zaman kamu yararını gözetebilmedir (Makrydemetres, 2002: 255). Burada bir parantez açmak gerekirse sorumluluk konusuna çalışmalarında sıklıkla yer veren Cooper'a göre kavramın subjektif ve objektif olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Objektif sorumluluk, kamu yöneticisinin yönetici sıfatından ötürü sahip olduğu role bağlı olarak sosyal, örgütsel ve hukuki ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu sorumluluk yöneticiye dışarıdan yüklenen bir sorumluluğa karşılık gelmektedir. Gerek kamu yöneticilerinin uymaları gereken mevzuat gerekse şahıslarına yapılan resmi görev tanımları onların objektif sorumluluklarına temel teşkil etmektedir. Subjektif sorumluluk ise sadakat, vicdan ve idrake ilişkin kişisel inançlardan kaynaklanmaktadır. Subjektif sorumluluk, yönetsel roller kişisel deneyim yoluyla geliştirilen mesleki etiği yansıtırken gerçekleşmektedir (Cooper, 2006: 63-83).

Strike ve arkadaşları, etik ikilemde kalan karar vericilerin ikilemi çözebilmeleri için öncelikle her bir etik ilkeyi masaya yatırmaları, bu ilkeler üzerine etraflıca düşünmeleri ve bir öncelikler sıralaması yaparak karar verme eylemini gerçekleştirmeleri gerektiğini savunmaktadır (Strike, Haller ve Soltis, 2005: 2-3).

Genel bir değerlendirme yapılırsa etik ikilemler etik karar vermenin önünde büyük bir set oluşturmaktadırlar. Çünkü iki veya daha fazla yarışan veya çatışan değer arasında kalan bir karar vericinin etik olanı tercih etmesi, uygulama aşamasında daha da güç bir hal alacaktır. İşte burada özellikle karar verme durumunda bulunan kamu görevlilerine yol gösterici olması bakımından düzenlenecek etik ilke ve standartlar ile etik mevzuatın önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

### **2.3. Etik Türleri**

Bir disiplin olan felsefeye analitik, eleştirel vb. açılardan yaklaşılabilmeyle birlikte felsefenin bir dalı olarak etiğin de farklı kriterler göz önünde bulundurularak tasnifi mümkündür (Küçükalp ve Cevizci, 2014). Etik, felsefenin yaşama bakan yüzüyle de ilişkili bir kavram olarak değerlendirildiğinde (Özlem, 1997: 333) etiği belirli kriterler baz alınmadan ayırım yapmak suretiyle incelemenin ne kadar zor olacağı ortadadır.

Genel itibarıyla etiği, teorik etik ve uygulamalı etik olarak sınıflandırmak mümkündür. Teorik etik, kendi içerisinde normatif etik ve betimleyici etik olmak üzere iki dalda incelenmekteyken uygulamalı etik belli bir alanı çalışma konusu edinen etikler ile meslek etiklerini kapsamaktadır (Cevizci, 1999). Etik davranış temelinde ise bilginin doğası, ahlâk felsefesi ve tarihsel açıdan aralarında belli ilişkiler bulunan üç ayrı etik türünden söz edilebilir. Bunlar betimleyici, normatif ve meta etik şeklinde gruplanmaktadır (Cevizci, 2002: 6–9; Lafollette, 2000: 1). Zikredilen tasnife bir diğer dördüncü tür olarak bazı spesifik alanlarda karşılaşılan sorunların tartışılması, kıstas belirlenmesi ve belirlenen bu kıstasların insan davranışlarına uygulanması amacıyla 1970’lerde “uygulamalı etik” dahil edilmiştir (Aydın, 2003: 18; Pieper, 2012: 224).

Yukarıda da bahsedildiği gibi konuya ilişkin pek çok tasnif bulunmakla birlikte çalışmada etik davranış esas alınarak yapılan tasnife göre etik türlerinin incelenmesi tercih edilmiştir. Zira karar verme eylemi, bir davranış neticesinde karşımıza çıkacaktır. Dolayısıyla davranışın etik/etik dışı olması, kararın niteliğini de doğrudan etkileyecektir.

### 2.3.1. Betimleyici Etik

Bilimsel yaklaşımın ahlak sahasına uygulanmasının bir neticesi olarak ortaya çıkan betimleyici etik (*descriptive ethics*) yaklaşımı, kavramları olgular üzerinden açıklamaya çalışarak akıl yürütülmesine odaklanmaktadır. Adından da anlaşılacağı üzere yaklaşımda, kural geliştirme veya norm koymaktansa insanların eylemleri incelenerek bu eylemlerin sonuçları betimlenmektedir. Olması gereken değil olan irdelenirken ahlaki inançlara yönelik sosyolojik veya psikolojik olgular da dikkate alınmaktadır. Bir diğer deyişle etik, hadiseleri burada bir seyirci/gözlemci edasıyla tasvir etmektedir (Cevizci, 2002: 6).

Betimleyici yaklaşımda antropologlar, tarihçiler, psikologlar ve sosyologlar tarafından yapılan, tarihi, betimleyici, bilime ve deneye dayalı araştırmaların fikri temelini oluşturan düşünceler başrolde. Nihai hedef ise ahlak fenomenini açıklamak, betimlemek veya etik sorunlarla bağlantılı insanın doğal yapısını ele alan bir kuram geliştirmektir (Tepe, t.y; 19).

Etiğin betimleyici perspektiften incelenebilmesi için birtakım normlara ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu normlar belirli bir irade tarafından konulduğundan, insanlar onlara kendilerini uymak zorunda hissedeceklerdir (Frankena, 2007: 4).

### 2.3.2. Normatif Etik

Bir terim olarak “normatif”, “insan davranışlarını bir ideal, norm, ya da standarda göre düzenleme, bir standart oluşturma, olması gerekeni gösterme tavrı; ahlak, estetik, siyaset gibi değerlerle ilgili olan, normlar ya da davranış kuralları getiren bilimlere, betimleyici ya da açıklayıcı olmayıp kural koyma eğilimi gösteren disiplinler için kullanılan niteleme” ye karşılık gelmektedir (Cevizci, 1999: 633).

Neyin doğru, iyi ya da yükümlülük olduğunu sorgulayan bir kişinin düşünüş tarzı normatif düşünce tarzına örnektir. Yine bu düşünce tarzı, “bilgi iyidir” ya da “başkasına zarar vermek hiçbir zaman kabul edilemez, yanlıştır” gibi normatif yargılar öne sürme ve zikredilen yargılara sebep bulma veya buna hazır olma şeklinde de karşımıza çıkabilir. Bu bağlamda normatif felsefenin, uygun davranışın ne olduğunu ya da insanların davranışlarının nasıl olması gerektiğini ele alan bir disiplin olduğu söylenebilir (Frankena, 2007: 21).

Normatif etik (*normative ethics*) ise bireylerin yaşamlarını idame ettirirken onlara rehberlik eden, doğru/yanlış, iyi/kötü gibi ayrımların yapılabilmesine katkı sağlayan, karşılaşılan durumlarda nelerin yapılması veya yapılmaması gerektiğine ilişkin öngörülerde bulunan bir bakış açısını ifade etmektedir. Burada bireylerin ahlaki eylemler sergileyebilmeleri adına birtakım norm ve ilkeler geliştirilmektedir (Cevizci, 2002: 7; Özgener, 2009: 124).

Etiğin uygulamaya dönük yüzü olarak görülebilecek bu yaklaşımda, edinilmesi gereken iyi alışkanlıkların, kişinin yerine getirmesi gereken ödev ve sorumlulukların tespit edilmesi önem arz etmektedir. Daha genel bir ifade ile ahlaki gelişim kapsamında değerlendirilebilecek her konu, normatif etiğin inceleme alanına girmektedir. Bununla birlikte yaklaşımın odak noktasında ahlaken “olması gereken” in ne olduğuna ilişkin sorgulama yer almaktadır (Driver, 2007: 2).

Normatif etik, ahlaki konu edinen ilkelerin, ideallerin ve normların kuramsal dayanaklarını ele almaktadır. Normatif etiği temel alan teoriler, bireylerin ahlaki vaziyetlerinin nihai amaç üzerinden değerlendirilebileceğini ileri süren ve “iyi” kavramını esas alan teoriler; doğru eylem sorunsalını irdeleyen ve ahlakiliği ödev ve yükümlülükler bağlamında anlamlandırmaya çalışan teoriler ve olgun karakterin ve erdemlerin ahlaki hayata zemin oluşturacağını savunan teoriler olarak tasnif edilebilir. Normatif yaklaşımın içerisinde faydacılık, deontoloji, hakkaniyet teorileri, hak teorileri ve sosyal anlaşma teorilerini görmek mümkündür (Cevizci, 2002: 7-8).

Daha önce de ifade edildiği gibi normatif etik, insanlara yaşamları boyunca kılavuzluk ederek, uyacakları normları geliştirmektedir. Normatif etikte, insanların nasıl yaşamaları gerektiği inceleme konusu edinirken hayatta en yüksek değere nelerin sahip olduğu, adil toplumların olmazsa olmaz unsurlarının neler olması gerektiği sorgulanmakta ve bir insanı “ahlaklı” olarak nitelendirmeye sebep olacak şeyler üzerine düşünülmektedir. Tam da bu noktada normatif etiğin teorik ve pratik olmak üzere iki boyutu karşımıza çıkmaktadır. Birincisinde temel ahlaki ilkeler belirlenmeye çalışılırken diğerinde özel alana dair sorunlar tartışılarak genel kabul gören ahlaki ilkelerin özel alana uygulanması konusuna yoğunlaşmaktadır. Normatif etikte üç temel soruna cevap arandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Zikredilen sorunlardan ilki, ahlaki erdemleri konu edinmektedir. Burada ahlaken hangi insan karakterinin iyi veya kötü olduğu soruşturulmaktadır. İnsanlar karakterleri doğrultusunda davranışlarda bulduklarından

eylem ve erdemın öncelikle tartışma konusu olması şaşırtıcı değildir. Dolayısıyla bir insanın ahlaken “iyi” olarak nitelendirilmesi, erdemli hareket etmesi veya ahlakın öngördüğü çerçevede eylemde bulunmasıyla doğru orantılıdır. İkinci sorun, topluma veya sosyal kurumlara ilişkindir. Bu bağlamda sorgulanması gereken toplumu yönlendirecek ilke ve politikaların nasıl şekilleneceğidir. Sosyal çevre, insanların karakterlerini ve eylemlerini önemli ölçüde etkilemekle birlikte insanların sergileyecekleri eylemler ve sahip olmaları arzu edilen karakterler de sosyal çevreyi etkilemektedir. Görüldüğü üzere burada çift taraflı bir ilişki söz konusudur. Dile getirilmesi gereken üçüncü sorun ise hangi değerlerin temel değerler arasında kabul edilmesi gerektiği ile edinilen hangi tecrübelerin değerli ya da arzu edilebilir olduğudur. Ahlak filozoflarının bu soruya verdikleri cevaplar arasından en çok öne çıkanı, haz ve mutluluğun en temel değer olarak kabul edilmesine ilişkin görüş olmuştur (Cevizci, 2002: 7-8).

Bütün bunların yanında kamu yararı, erdem veya karakter yönetsel etiğin normatif temelini unsurları arasında yer almaktadır. Burada Cooper’ın kamu yararına yönelik düşünceleri konunun aydınlatılmasına katkı sunacaktır. Cooper’ın nazarında kamu yararı, kamu görevlilerinin temel sorumluluklarına odaklanmalarına vesile olan bir tür ahlaki kılavuzdur. Kamu yararının kamu görevlilerinin etik farkındalıklarını canlı tutmada etkinliği dikkate alınmalıdır. Çünkü ne zaman bir etik ikilem veya etik ihlal söz konusu olsa kamu yararı fikri doğru yolu işaret eden vicdanlara seslenen bir uyarıcı olmaktadır. Buradan hareketle Cooper, kamu yararını göz önünde bulunduran yöneticinin vereceği kararlardan önce söz konusu kararın toplumun büyük çoğunluğunun ortak faydasına mı yoksa belirli bir grubun çıkarına mı hizmet edeceği sorusuna cevap araması gerektiğini ileri sürmektedir (Cooper, 2001: 398).

Özetle betimleyici etiğe ilişkin önermeler, doğru veya yanlış olduklarına dair kanaate varılabilen yargıları içermektedirken normatif etiğin önermeleri değer yargılarını temel almaktadır (Küçükalp ve Cevizci, 2014: 38).

### **2.3.3. Meta Etik**

Analitik veya eleştirel<sup>3</sup> etik şeklinde de kullanımlarına rastlanılan meta etik (*meta ethics*), 20. yüzyılın özellikle Anglo Sakson geleneğin hüküm sürdüğü topraklarda etkisini gösteren yeni felsefe akımının, analitik felsefenin<sup>4</sup>, etiğe bakışına karşılık gelmektedir. Bu anlayışta normatif etik ile meşgul olmanın filozoflara zaman kaybettiren boş bir çaba olmaktan öteye gidemeyeceği savunulmaktadır. Çünkü burada ahlak filozoflarının görevi normatif ilkeler ortaya koymak değil ahlaki yargıların analizini yapmak, ahlaki davranışlarda bulunması gereken kriterlerin neler olduğu üzerine tartışmak ve söz konusu kavramları aydınlığa kavuşturmadır (Cevizci, 2002: 9). Benzer şekilde Frankena, meta etiğin “herhangi bir ahlaki ilke veya ahlakilik konusunda bir teklif getirme iddiası değil felsefi bir çözümleme” şeklinde görülmesi gerektiğini savunmaktadır (Frankena, 2007: 69).

Etiği eleştirel bakış açısıyla talepleri ve sınırları doğrultusunda araştıran bir düşünce olarak meta etik, “etiğin bilim kuramı” kabul edilebilir. Zira burada etik konusuyla doğrudan ilişkili olmamakla birlikte etiğin düşünsel alt yapısının enine boyuna çözümlenmesi ve etiğin konuları dile getiriş şeklinin etraflıca araştırılması söz konusudur (Pieper, 1994: 80).

Meta etik, değerlerin ontolojik ve epistemolojik olarak nerede durduklarını anlamaya çalışırken ahlaki dilin türünü araştırmaktadır. Bu yaklaşımda gücünü bilimden alan soyut bir dil geliştirmekle birlikte günlük hayatta karşılaşılan ahlaki sorunlara çözüm üretme gibi bir amaç güdülmemektedir (Yılmaz, 2009: 73).

Zikredilen yaklaşımda, alışlagelenin aksine etik ifade ve sözlerin semantik ve dilbilimsel analizi yapılarak etik ilkelerin kökleri araştırılmaktadır. Burada, değerli olanın ne olduğu, etik ilkelerin toplumsal icat mı yoksa bundan da öte bir şey mi olduğu gibi sorulara cevaplar aranırken terimlerin anlamları derinlemesine incelenmektedir (Apa, 2013: 10).

Analitik felsefe ekolünden gelen filozoflar, hiçbir ahlak filozofunun norm ve kurallar koyma ya da kişilere hayat tarzlarını etkileyip yönlendirecek fikirler sunma gibi hususlarla uğraşmaması gerektiğini savunmaktadırlar. Zira onlara göre hiçbir filozofun

---

<sup>3</sup> Klasik veya normatif etiğe karşı bir duruş sergilediği ve ahlak filozoflarının yanılgıya düştükleri noktalara temas ettiği için metaetik, ilgili yazında eleştirel etik türü olarak da karşımıza çıkmaktadır (Cevizci, 2002: 11).

<sup>4</sup> Felsefenin yegane amacını, dilin mantıki analizi yahut kavramların çözümlenmesi olarak gören felsefe türü (Cevizci, 2002: 11).

görevi bir dünya görüşü ortaya atmak veya mevcut görüşleri destekleyici tavır sergilemek ya da meşrulaştırmaya çalışmak değildir. Filozofun görevi, ahlakı konu edinen kavramları aydınlığa kavuşturmak ve ahlaki yargıları irdeleyerek ahlaki davranışa ilişkin kıstaslar üzerine tartışmalar yapmaktır. İşte bu nedendir ki onlar normatif etik yaklaşımını benimseyen filozofların bireylere mutluluğa nasıl ulaşacaklarını söylerlerken aslında yapamayacakları şeyler hakkında boş vaatlerde bulduklarını düşünmektedir. Meta etiği kendi içerisinde iki kategoride incelemek mümkündür. İlk kategoride ahlaki yargıların köklerine inen ve büyük oranda ‘iyi’ olanın tanımlanmasına yönelik kısım; ikinci kategoride ise daha çok yöneme ve ahlaki ilkelerin nasıl belirlenmesi gerektiğine ilişkin kısım değerlendirilebilir (Cevizci, 2002: 9-11).

20. yüzyılda meta etiğe olgu-değer sorunu perspektifinden bakan örnekler Thomas Hobbes’un ve David Hume’un çalışmalarında rastlamak mümkündür. Hobbes, etikle ilişkili terimlerin hem manasına hem de kullanımlarına yönelik bir dilsel çözümleme çabası sarf etmiştir. O, erdemlerin kökenlerini sorgulamakla birlikte analitik dil çözümlemesine de odaklanmıştır. Örneğin Hobbes, “Leviathan” adlı eserinde iyi, kötü, mutluluk ve cömertlik gibi geleneksel erdemlerin davranışsal kökenlerini tespit ederken söz konusu erdemlerin dilsel kipler vasıtasıyla anlatım türlerini incelemektedir. Hobbes’un akabinde Hume da dil analizi yapmaya devam etmiştir. Hume, “Ahlak İlkeleri Üzerine Bir Soruşturma” (*An Enquiry Concerning the Principles of Morals*) ve “İnsan Doğası Üzerine Bir İnceleme” (*A Treatise Of Human Nature*) adlı çalışmalarında iyi, doğru, adalet ve erdem gibi etikle ilişkili terimleri anlamsal açıdan analiz ederek bir meta etik örneği sunmaktadır (Hume, 1976: 10; Bayoğlu, 2013: 15).

Özetle metaetik, normatif etik tarafından ortaya konulan ahlaki yargıları ve bu yargılarda yer alan kavramları çözümlemekte ve bunların birbirleriyle ilişkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca yaklaşımda cevabı aranan bir diğer husus ahlaki yargıların birer bilgi mi aktardıkları yoksa belli başlı bazı duygulara mı karşılık geldiğidir. Ahlaki sorunlara ilişkin ilkeler ve karar verme teknikleri üzerine temellendirilen felsefi bir düşünce olarak metaetik, esasında yeni bir normatif etik yaklaşımı önermemektedir. Bu anlayış etiğin sebep olduğu sorunları ve etiğin nesnel boyutunu incelemeyi, ahlaki terimlerin ve yargıların içeriğini sorgulamayı esas almaktadır (Cevizci, 2002: 10, Apa, 2013: 330- 331).

### 2.3.4. Uygulamalı Etik

I. ve II. Dünya Savaşları'nın ardından dünya düzeninde felsefenin salt soyut değerlendirmeler yapan ve pratik hayatı göz ardı eden bir disiplin olarak varlığını koruması mümkün olmamıştır. 1960'ların ortalarından itibaren felsefi bakışta değişiklik gündeme gelmiş, gerek Avrupa'da gerekse Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulamalı etik çalışmaları kendini göstermeye başlamıştır. Örneğin Philosopher's Index<sup>5</sup>'te "tıp etiği" (*medical ethics*) kavramı ilk kez 1964'te, "biyoetik" (*bioethics*) kavramı 1977'de, "iş etiği" (*business ethics*) ve "çevre etiği" (*environmental ethics*) kavramları 1979'da ve "uygulamalı etik" (*applied ethics*) kavramı ise 1981'de yer almıştır (Morscher vd., 1998: 247).

Şüphesiz bilim ve teknoloji alanında yaşanan ilerleme beraberinde bazı sorunları da getirmiştir. Özellikle iş, sağlık, çevre, teknoloji ve medya gibi iç içe geçmiş alanlarla ilgili ahlaki sorunlar insanların daha çok dikkatini çeker hale gelmiştir. Tam da böyle bir ortamda "uygulamalı etik" yaklaşımının felsefenin günlük hayatta karşılaşılan pratik sorunlara yeni bir perspektiften bakmaya çalışması üzerine (Yılmaz, 2009: 67-74) daha fazla ön plana çıktığını söylemek mümkündür.

Cevizci hazırladığı Felsefe Terimleri Sözlüğü'nde "uygulamalı" karşılık olarak;

"Bir disiplinin, salt düşünce ya da teoriyle ilgili olmayıp, pratikle de ilgilenmesi, hayatın somut problemlerine yönelmesi, somut deneyimin çeşitli veçheleri için çözüm üretmeye kalkışması durumu. Teorik bir disiplinin çözümleyici ve niceleyici tekniklerinin başka bir disiplin içinde kullanılması hali" tanımını yapmıştır (Cevizci, 1999: 874).

Yukarıda zikredilen tanımdan hareketle "uygulamalı etik" kavramı da;

"Özel ve kamusal yaşamda karşılaşılan problemlere, ahlaki bir bakış açısından hareketle, uygulanan felsefi değerlendirme, inceleme ve tartışmaya; ahlakın soyut ve spekülatif bir disiplin olmaktan çıkarılarak, bir ahlak sisteminin belirli bir alana, ahlaki kural ve ilkelerin de somut ahlaki problemlere uygulanması durumu"na karşılık gelecek şekilde kullanılabilir (Cevizci, 1999: 874).

Yapılan tanımdan da anlaşılacağı üzere bir teori olarak ahlakın pratiğe uygulanması geleneksel bakış açısının tezahürüdür. Aristo'nun da ifade ettiği gibi "Evrensel ahlaki standartlar, somut koşullara uyarlanmalı ve uygulanabilir olmalıdır" (Yılmaz, 2009: 72).

---

<sup>5</sup> Philosopher's Index, felsefe ve ilişkili alanlarda 200'den fazla tam metin dergi içeren geniş kapsamlı bir veritabanıdır. Ayrıntılı bilgi için bkz. <https://philindex.org/>.



Daha önce de ifade edildiği üzere uygulamalı etik, 1960'lı yıllardan itibaren başta Amerika olmak üzere Anglo Sakson kültürün hüküm sürdüğü coğrafyada, siyah-beyaz ırk ayrımcılığına karşı mücadelenin, Vietnam Savaşı'na tepkinin, cinsiyet eşitliği tartışmalarının felsefi ve pratik alt yapısını oluşturan problemlerin ve ilkelerin bir belirtisi olarak kendisini göstermiştir. Bununla birlikte uygulamalı etiğin felsefi araştırmanın bir dalı olarak kabul edilmesine ilişkin görüş, felsefenin ahlakın kapsamına giren sorunları analizden öteye geçemeyeceğini, sorunlara bir çözüm üretemeyeceğini iddia eden analitik etiğin karşısında durmaktadır. Uygulamalı etiğin tıp etiği, biyoetik, sosyal etik, iktisat etiği, bilim etiği, ekoloji etiği ve barış etiği gibi inceleme alanları bulunmaktadır. Bir diğer ifade ile teknik çalışma veya uzmanlık gerektiren disiplinlerin kendi içlerinde ayrı bir meslek etiği söz konusu olacaktır. Ayrıca genel ahlak ilkelerinin ötenazi, kürtaj ve ölüm cezası gibi somut durum ve konulara uygulanması neticesinde ortaya çıkan tartışmalı konular da uygulamalı etik kapsamında değerlendirilebilir (Pieper, 1999: 86, Cevizci, 1999: 874-875).

Zikredilen yaklaşımda konulara, gerek meta etikte gerekse normatif etikte geliştirilen araçlar vasıtasıyla çözüm üretilmeye çalışılmaktadır. Ancak ifade etmek gerekir ki meta etik, normatif etik ve uygulamalı etik arasında net çizgilerle ayırım yapmak çok da mümkün görünmemektedir. Bu durum idam cezası örneğinden hareketle açıklanabilir. Söz konusu ceza kendi içerisinde birtakım çelişkiler barındırdığından uygulamalı etiğin inceleme alanına girmektedir. Bununla birlikte idam, yaşama hakkı bağlamında değerlendirildiğinde ise normatif etik alanına dahil olmaktadır. Yine idam haklarının temel dayanağının ne olduğu ve hangi varlıkların haklara sahip olabileceği perspektifinden bakıldığında da meta etik kapsamına girmektedir (Beauchamp, 2003: 1-3).

Bu bağlamda uygulamalı etiğe yönelik Almond'un yaptığı tespit oldukça açıklayıcıdır:

“... ‘uygulamalı etik’ için sınırlı bir program yetersiz kalır. Uygulamalı etik sadece kamusal ilişkilerde ortaya çıkan sorunlara çözüm aramamalı, aynı zamanda bireylerin önceliklerini ve geçici heveslerini aşan değerleri temellendirmeye çalışan ahlak felsefesinin geleneksel görevlerini de üstlenmelidir. Böyle yaparak insanların günlük hayatlarında karşılaştıkları sağlık, çevre, kişisel ilişkiler, eğitim, barış ve savaş gibi sorunlara ahlak üzerine düşünme bağlamında dolaylı olarak daha iyi karşılık verebilir. Böyle yapmazsa bu tür pratik sorunlara verilecek cevaplar sadece

kişisel eğilimleri ve yüzeysel maliyet ve fayda değerlendirmeleri aşamaz.”  
(Almond, 1998: 275-276).

Özetle uygulamalı etiği yalnızca kamusal alana yönelik veya kamusal ilişkiler neticesinde ortaya çıkan sorunlara çözüm üretmeye çalışan bir yaklaşım olarak nitelendirmek, durumu sığ bir perspektiften ele almak olacaktır. Çünkü yaklaşımda pratik hayatta karşılaşılabilecek ve büyük çoğunluğu uygulamadan kaynaklanan pek çok sorun irdelenmektedir.

#### **2.4. Bir Disiplin Olarak Yönetmelik Etik**

Etik, kamu görevlilerinin kamu gücünü keyfi kullanmalarının önünde set oluşturacak fren ve denge mekanizmalarından biridir. Etik, kamu görevlilerinin davranışlarının sınırlanması, eylemlerinin denetlendiği bir zemin oluşturmakla beraber vatandaşların çıkarlarının dikkate alındığına ve kamu gücünün kamu yararını gözetecek şekilde kullanıldığına ilişkin kamuoyunda güven yaratmaktadır (Ergun, 2004: 356).

Kamu yöneticilerinin ellerinde belli bir yönetmelik güç bulunmaktadır. Modern toplumlarda söz konusu gücün kamusal yarar uğruna harcanıp harcanmadığını kontrol edebilmek üzere denetim mekanizmaları geliştirilmektedir. Zikredilen mekanizmalar ise kendini içsel ve dışsal denetimler şeklinde göstermektedir. İçsel denetim kamu görevlilerinin verdikleri bireysel kararlar ve davranış standartları; dışsal denetim ise kurumsal düzenlemeleri, yasama faaliyetlerini, hukuki incelemeleri ve siyasal süreçleri kapsamaktadır (Fry ve Nigro, 1997: 1199). Kamu görevlilerinin görev ve sorumluluklarının tespiti ile belirlenen standartların anlaşılabilir kılınması ve standartlara uyumun teşvik edilmesi adına yapılması gerekenlerin ortaya konulması iç denetimin gündeme getirdiği başlıca konulardır (Fry ve Nigro, 1997: 2000).

Ünlü bilim insanı Durkheim da bir faaliyetin profesyonel şekilde icra edilebilmesi için kendi etiğinin olması gerektiğini savunmaktadır (Durkheim, 1992: 15). Bu bağlamda kamu yönetimi disiplininin de kendi işleyişini ve görev alanını kapsayan bir etik sisteme ihtiyaç duyması kaçınılmazdır. İşte tam da bu noktada bir denetim mekanizması olarak “kamu yönetimi etiği” ya da bir diğer deyişle “yönetmelik etik” karşımıza çıkmaktadır.

Yönetmelik etik denilince genel itibarıyla devletin idari alanında uyulması gereken doğru davranış standartları ve ilkeleri anlaşılmaktadır. Yönetmelik etik, yalnızca devletin anayasal düzeninin nasıl tesis edilmesi gerektiğiyle ve kamu görevlileri tarafından

hukuki yükümlülükleri sağlamak üzere yerine getirilen kamu hizmetlerinin kalitesi ile ilgilenmekle kalmamakta, hükümetin ve idari teşkilatın kalitesini de incelemektedir. Böylece bütün kamu kurum ve kuruluşlarının mesleki standartlarına ilişkin çıkarımlarda bulunmaktadır (Chapman, 1993: 1-2).

Yönetmelik etik, kamu yöneticilerinin sorumluluk bilinciyle hareket edebilmeleri için ne tür bir sorgulama yapmaları ve nasıl düşünceleri gerektiği konularına da odaklanmaktadır (Jun, 1986: 275). Yönetmelik etiğin “doğruluk” ve “sorumluluk” olmak üzere iki perspektiften incelenmesini salık veren Huddleston’a göre etiğin daha çok kişisel dürüstlikle ilgili olan doğruluk boyutu, yönetmelik açıdan kamu görevinin şahsi menfaatler için kullanılmamasına karşılık gelmektedir. Diğer bir boyut olan sorumlulukta ise kamu yöneticilerinin takdir yetkisini kullanırken neyi rehber edinecekleri yer almaktadır (Huddleston, 1981: 68). Ventriss de yönetmelik etiğin kapsamına kamu görevlilerinin standartlar doğrultusunda eylem ve davranışlarda bulunmalarının yanında daha iyi ve doğru olana ulaşmak üzere mevcut ilke ve kuralları sorgulama ve değiştirme çabalarını da dahil etmektedir (Ventriss, 2001: 284).

Denhardt’a göre yönetmelik etik, kamu yöneticisinin örgütsel sorunlara yönelik etik standartlar belirlediği, belirlenen standartları özgürce yorumlayabildiği ve verdiği kararlardan hem şahsi hem de profesyonel anlamda sorumlu tutulduğu bir süreçtir. Buradan söz konusu sürecin dinamiklerinden birisinin yöneticiye rehberlik eden etik standartlar, diğerinin ise doğru eylemi sergileyebilmek için etik kararları yorumlama ve tespit etmek üzere yöntem geliştirme olduğu anlaşılmaktadır (Hejka-Ekins, 1994: 64).

Thompson’a göre yönetmelik etik, yönetmelik faaliyetler yerine getirilirken dikkate alınması zaruri olan ilkeler ve davranış kuralları bütünüdür (Thompson, 1985: 555). Thompson, yönetmelik etiğin fitratından kaynaklı paradoksları konu edindiği makalesinde devlette etiğin neden önemli olduğunu sorulara şu cevabı vermektedir: Etik, sadece bir amaç için bir araç olabilir fakat amaca ulaşmak için gerekli bir araçtır. Yönetmelik etik, iyi bir kamu politikası oluşturmanın ön koşullarını sağlamaktadır. Bu bağlamda etik tek başına yürütülen herhangi bir politikadan daha önemlidir. Çünkü bütün politikalar buna bağlıdır. Bir başka deyişle yönetmelik etiğin kamu görevlilerinin sadece idari amirlerine ve personeli buldukları kuruma karşı sorumluluklarını değil bütün vatandaşlara hizmet etmekle yükümlü olduklarını hatırlatıcı bir yönü de bulunmaktadır. Etraflıca düşünüldüğünde yönetmelik etiğin, birbirini tanımama ihtimali yüksek olan insanların

gayrişahsi ilişkilerini düzenlemek için birtakım standartlara ihtiyaç duyulmasından kaynaklandığı görülmektedir. Mevcut sorun ve ikilemlerin üstesinden gelenebilmesi için etik standartların üzerinde titizlikle çalışılması gerekmektedir. Çünkü başta kamu hizmetinde daha önce bulunmamışlar olmak üzere çoğu kamu görevlisi için bunlar oldukça karmaşık ve alışılmadıdır. Bu durumun üstesinden etik ilke ve standartların kağıt parçasına yazılı metinler olmaktan çıkarak etik davranışa dönüştürülmesi ile gelinecektir. Demokratik toplumlarda yönetsel etiğin içselleştirilmesi, etik standartlar geliştirilmesinin yanında halk ile yönetim arasında güvenin tesis edilmesi ile yakından ilişkilidir (Thompson, 1992: 255-257).

Buradan hareketle Huddleston yönetsel etiği, doğruluk, dürüstlük ve iyilik gibi bazı ahlaki değerler ile yönetimin bir anlayış olarak içselleştirdiği değerlerin kamu yönetimine yansıtılması şeklinde tanımlamaktadır (Huddleston, 1981: 67). İlgili alan yazında yönetsel etiğe ilişkin farklı tanımlamalarla karşılaşmaktadır. Ancak genel itibarıyla yönetsel etik kavramının etik anlayışa, kamusal hizmetlerin ifasında ve karar verme ile yönetsel süreçlerde etik değerlerin dikkate alınmasına ve etik ilke ve standartlara uyulmasına karşılık gelecek şekilde kullanımına rastlanmaktadır (Öktem ve Ömürgönülşen, 2005: 232).

Yine yönetsel etiği örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılabilmesi için yöneticiler ya da örgütlerin ortaya koyduğu bir takım davranış standartları ve ahlaki normlar bütünü şeklinde tanımlamak mümkündür (Bartol ve Martin, 1994: 102). Bir denetim mekanizması olarak ise yönetsel etik kamu yöneticisinin eylemlerine meşruiyet zemini sağlayan resmi ve gayri resmi sınırlamalardır (Wright, 1988: 2). Yukarıda aktarılan yönetsel etik tanımlarının ardından kamu yönetimi ve etik ilişkisinin tarihi gelişimine değinilmesi çalışma açısından faydalı olacaktır. Zira günümüz yönetsel etik anlayışının geldiği noktanın kavranabilmesi için geçmiş tartışmaların ve çalışmaların değerlendirilmesi önemlidir. Bununla birlikte tarihi seyrin incelenmesi, kamu yönetimi ve etik ilişkisi hakkında daha kapsamlı bir bakış açısı kazandırılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

#### **2.4.1. Tarihi Gelişim**

Kamu yönetiminde etik tartışmalarının ilk nüvelerine Antik Yunan'da rastlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda Antik Yunan kent devletlerinde kamu hizmetine giren kamu

görevlilerinin işe başlarken yemin etmelerinin bir zorunluluk olduğu karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu yemin metninde ise kamu görevlilerinin görevlerini ifa ederken dürüstlükten taviz vermemelerine, saygılı ve hoşgörülü olmalarına ilişkin hükümlere rastlanmaktadır (Hunbury, 2004: 187). Bu durumu destekler nitelikte Sokrates, Platon ve Aristo'nun eserlerinde de devlet yönetiminin etik değerlerden ve erdemlerden bağımsız düşünülmediği görülmektedir (Birinci, 2009: 149).

Ünlü filozof Platon “Devlet ve Yasalar” adlı eserinde kamu yönetimi ve etik ilişkisini ortaya koyarken devletin ve bireyin amaçlarının nihayetinde örtüştüğünü ifade etmektedir. Ona göre devlet adaleti tesis etmek üzere vardır ve yöneticiler, yönetilenlerin iyiliğini gözetecek şekilde hareket etmelidir (Platon, 1992: 342e ve 345d). Mutluluğa ulaştıracak yegâne yolun erdemden geçtiğine inanan Aristoteles'te ise erdem “ahlaksız” olarak nitelendirilebilecek ve yeterli entelektüel birikime sahip olmayan kişilerde bulunamaz (Özdemir, 2008: 184).

1880 yılında Dorman B. Eaton, İngiliz kamu yönetimini incelediği çalışmasında yapılacak yönetsel reformlarda kültürel ve ahlaki değerleri göz önünde bulundurmaya bir gereklilik olarak sunmaktadır. Bununla birlikte Ona göre kamu hizmeti reformu etik eylemlerin temelini oluşturmaktadır (Eaton, 1880: 358). Woodrow Wilson da 1887 yılında yayınlanan ve oldukça ses getiren “İdarenin İncelenmesi” (*The Study of Administration*) adlı makalesinde Amerikan İlerlemeci Reform Hareketi'nde ahlaki davranışın önemine vurgu yaparken bireylerin ahlaki yönlerinin geliştirilmesinde eğitimin ve aklın bir araç olarak kullanılmasını makul bulmamakta, bundan ziyade takdir yetkisinin yapısal düzeyde sınırlandırılmasını bir zaruret kabul etmektedir (Wilson, 1887). Buradan da anlaşılacağı üzere Eaton ve Wilson'ı ortak paydada birleştiren husus kamu hizmetine girişte ve yükselmeye siyasi patronaj değil, liyakat ve performans merkezli bir kamu yönetiminin oluşturulmasının gerekliliğidir. Böylece yeni oluşumun beraberinde etik davranış ve uygulamaları getireceği düşünülmektedir (Cooper, 2001: 3).

1900 yılında Goodnow kaleme aldığı “Siyaset ve Yönetim: Devlet Üzerine Bir Çalışma” (*Politics and Administration: A Study in Government*) adlı çalışmasında üstlere itaat ederek sorumlulukları yerine getirmenin<sup>6</sup> etik yönetimin özünü oluşturduğunu vurgulamaktadır (Goodnow, 1900: 35). 1924'e gelindiğinde Amerika'da

---

<sup>6</sup> Jennings, kamu yönetiminde çizilen bu klasik etik çerçeveyi “otoriter itaat etiği” olarak tanımlamaktadır (Jennings, 1991: 69-73).

kamu görevlilerine kılavuz etmek üzere ilk kez Uluslararası Şehir Yöneticileri Birliği (*International City/County Management Association*) tarafından etik kodlar geliştirmiş ve bahse konu kodlar 1952 yılında revize edilmiştir (White, 1955: 461).

Willoughby (1927), “Kamu Yönetiminin İlkeleri: Amerika Birleşik Devletleri Ulusal ve Eyalet Hükümetlerine Özel Referans ile” (*Principles of Public Administration: With Special Reference to The National and State Governments of The United States*) adlı eserinde doğrudan yönetsel etiğe değinmese de kamu yönetiminde etik altyapının iyi işleyen bir liyakat sistemi üzerinde yükseleceğini, yönetsel sorumluluğun gerçekleşmesinde ise hukuki denetimle birlikte görev bilincinin ve kamu çıkarını kişisel çıkarlardan üstün tutmanın rolünün büyük olduğunu ileri sürmektedir. Zira tam manada bir hizmet aşkından doğan yönetsel sorumluluk, kamu görevlisinin görevini etik ilkeler doğrultusunda yerine getirmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Willoughby, 1927: 632).

John M. Gaus, Leonard D. White ve Marshall E. Dimock tarafından 1936 yılında kaleme alınan “Kamu Yönetiminin Sınırları” (*The Frontiers of Public Administration*) adlı eserde yönetsel etiğe vurgu yapan unsurlara rastlanmaktadır (Cooper, 2001: 4).

Wyne A. Leys (1943), meslek etiği ve yönetsel takdir yetkisini ilişkilendirdiği oldukça ses getiren “Etik ve Yönetsel Takdir Yetkisi” (*Ethics and Administrative Discretion*) isimli makalesinde kamu yönetiminin siyasal ve değer yüklü doğasına değinerek yönetsel etik ile takdir yetkisi arasında bir bağ kurmuştur. O, yönetsel takdirin sadece yasalardaki boşluklardan kaynaklanmadığını aynı zamanda modern toplumun bir getirisi olduğunu iddia etmektedir (Leys, 1943: 10).

İkinci Dünya Savaşı'nın yaşandığı yıllarda (1939-1945) savaş ortamının kaçınılmaz etkisiyle pek fazla çalışma yapılamamıştır. L.White, 1948'de yayınladığı “Kamu Yönetiminin İncelenmesine Giriş” (*Introduction to The Study of Public Administration*) adlı eserinin üçüncü basısında etiği bir dış denetim mekanizması olarak incelemiştir. White, yönetsel etiği ele alan çalışmaları yeterli bulmamakla birlikte daha o yıllarda yönetsel etiğin dikkatle üzerinde durulmaya layık ve özenle çalışılması gereken bir konu olduğunu öngörmüştür (Storing, 1965: 38).

Fritz Morstein Marx, ilgili yazında oldukça ses getiren “Yönetsel Sorumluluk” (*Administrative Responsibility*) adlı eserinde kamu yöneticilerinin sorumluluklarının yerine getirilmesinde hukuki denetimin geliştirilecek diğer iç ve dış denetim mekanizmaları ile desteklenmesi gerektiğini ileri sürerken bir anlamda yönetsel etiğe de

vurgu yapmaktadır. Yine O, 1949 yılında yayınladığı “Yönetmelik Etik ve Hukukun Üstünlüğü” (*Administrative Ethics and The Rule of Law*) adlı makalesiyle de yönetmelik etiğinin kamu yönetimini disiplin içinde bir çalışma alanı haline gelmesinde öncülerden olmuştur (Marx, 1949: 1127-1128).

Paul H. Appleby 1952 yılında kaleme aldığı “Demokratik Devlette Ahlak ve Yönetim” (*Morality and Administration in Democratic Government*) adlı çalışmada demokratik yönetimlerde etik konusuna eğilmiş, demokratik değerler ile bürokrasiyi ortak paydada toplamaya çalışmış, örgütsel yapıların etikle ilişkisinden bahsetmiştir. Yine aynı yıl Wayne A. Leys’in “Kararlar için Etik: Mantıklı Sorular Sorma Sanatı” (*Ethics for Decisions: The Art of Asking Deliberate Questions*) adlı çalışması da dikkatleri çekmiştir. Leys çalışmasında etik karar vermeye yardımcı olacağına inandığı bir takım felsefi yaklaşımları ele almıştır (Cooper, 2001: 7-9). Ayrıca bahsedilen bu iki makalede yönetmelik etiğinin başlı başına inceleme konusu edildiği de görülmektedir.

Philip Moneyppenny, 1953 yılında yayınladığı “Yönetmelik Davranışı Kontrol Etmenin Bir Aracı Olarak Etik Kodlar” (*A Code of Ethics as a Means of Controlling Administrative Conduct*) isimli makalesinde kamu yönetiminde etik standartlar belirlemenin önemini vurgulamakla birlikte dış denetime daha fazla değinmiştir. Robert T. Golembiewski, 1962 yılında yayınlanan makalesi “Ahlaki Bir Problem Olarak Örgüt”te (*Organization as a Moral Problem*) ve 1965 yılında yayınlanan kitabı “İnsan, Yönetim ve Ahlak: Yeni Bir Örgütsel Etiğe Doğru” da (*Man, Management and Morality: Toward a New Organizational Ethic*) örgüt yapısı ve etik ilişkisini irdelemiştir (Cooper, 2001: 9-10).

Yönetmelik etiğe ayrı bir çalışma alanı olarak ivme kazandıran önemli makalelerden bir diğeri de Stephen Bailey’in 1964’te yayınladığı “Etik ve Kamu Hizmeti” (*Ethics and The Public Service*) isimli makalesidir. İlgili makalede yazar, kişinin karakteristik özelliklerinin yanında onu etik davranışa götürecektutumlara ve ahlaki niteliklere değinmiştir (Bailey, 1964: 240).

Nigro ve Richardson 1990 yılında yayınladıkları “Vatandaş ve Yönetici Arasında: Yönetmelik Etik ve PAR” (*Between Citizen and Administrator: Administrative Ethics and PAR*) adlı makalelerinde yönetmelik etiğinin alanın önemli dergilerinden biri olan Public Administration Review (PAR)’ın yayın hayatına başladığı 1940 yılından itibaren ilgileri üzerine çektiğini tespit etmişlerdir. Dahası Onlar, yönetmelik etiğinin ABD’nin kuruluşundan bu yana gerek akademisyenlerin gerekse profesyonellerin inceleme

alanına girdiğini iddia etmektedirler (Nigro ve Richardson, 1990: 623-624). Ancak bir parantez açmak gerekir ki zikredilen dergide 1940'tan itibaren yönetsel etiği konu edinen çok sayıda makale yayınlanmış olsa da yönetsel etiğin 1970'lere kadar müstakil bir araştırma alanı olarak ele alındığını söylemek çok da mümkün değildir. Bu kanaati destekleyici bir görüş de Cooper'dan gelmektedir. O, yönetsel etiğin uzunca bir süre akademik yayınlarda kuramı destekleyecek ampirik çalışmalardan, uzmanların konuya yönelik araştırmalarında ve üniversitelerde ayrı bir akademik dal oluşturulması gibi yönlerden mahrum kaldığını bildirmektedir (Cooper, 2001: 1).

1970'lere gelindiğinde yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte Weberyen bürokrasi anlayışının bir yansıması olarak kamu görevlilerinin emir-komuta çerçevesinde ve önceden belirlenen kurallar dahilinde hareket etmeleri üzerine şekillenen geleneksel kamu yönetimi etiği anlayışından kopuşlar gerçekleşmiştir. Yeni dönem yönetsel etik düşüncesinde kamu görevlilerinin öncelikle kendilerine karşı sorumluluk hissetmeleri bir gereklilik olarak sunulmaktadır (Cohen ve Eimicke, 1998).

Bu tarihten itibaren yönetsel etik konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunlukla yöneticilerin karar verme sürecinde etik muhakemede bulunabilmeleri ve yüz yüze kaldıkları etik ikilemlerin üstesinden gelebilmeleri için gereken normatif yönelimler etrafında şekillendiği görülmektedir. Yine bu tarihten itibaren literatürde yönetsel etiği konu edinen çalışmalar hem nitelik hem de nicelik açısından ilerleme kaydetmiştir. Dönemin ilk eserleri, Scott ve Hart (1973)'in "Yönetsel Krizler: Metafiziksel Spekülasyonun İhmali" (*Administrative Crisis: Neglect of Metaphysical Speculation*) adlı çalışması ile Dwight Waldo (1974)'nin "Kamu Ahlakı Üzerine Düşünceler" (*Reflections on Public Morality*) adlı çalışması olmuştur. Waldo çalışmasında, şimdiye kadar ki çalışmalarda etiğin teknik bir sorun olarak değerlendirildiğini ifade etmiş, yapılması gerekenin etik kaygı ve düşüncelerin felsefi düzlemde ele alınması olduğunu iddia ederek bu anlamda öncü olmuştur. Ayrıca belirtilmelidir ki Waldo için "değer" kavramı ayrı bir öneme sahiptir. O, değere "sorun" perspektifinden bakarak sorunun farklı amaçlar ve bu amaçlara götürecek araçlar arasından bir tercihte bulunulması sorunu olduğunu dile getirmiştir. Onun zihninde her karar bir değer bileşenine sahiptir ve sorun karar verme ile yakın ilişkilidir (Waldo, 1955: 60).

Waldo'ya benzer şekilde öğrencisi H. George Frederickson da kamu yönetiminde değere büyük önem atfetmiş, hatta O kamu yönetiminin ruhunun değerler tarafından



oluşturduğunu ifade ederken devlet kademesinde çalışan tüm personelin değerler üzerine hassasiyetle eğilmesi gerektiğini savunmuştur. Frederickson zikredilen değerlere hukuki düzenlemelere bağlılık, dürüstlük, ahlakın profesyonel düsturlarının izlenmesi ve bireysel ahlakı örnek vermektedir. Çünkü O, ancak bu değerlerin kamu görevlilerinin kamu hizmetini ifa ederken nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin yol göstereceğine inanmıştır (Frederickson, 1997: 93-101; 148-161). Yine aynı yıl (1974) gerçekleşen “Sosyal Eşitlik ve Kamu Yönetimi Sempozyumu”nda (*Symposium on Social Equity and Public Administration*) sunulan ve PAR’da özel sayı olarak basılan bildirilerden altı tanesinde yönetsel etik konu edilmiştir<sup>7</sup>.

John A. Rohr’un 1976 yılında yayınlanan “Kamu Yönetiminde Etik Çalışması” (*The Study of Ethics in The Public Administration Curriculum*) adlı eserinde yönetsel etiğin müstakil biçimde ele alınması, konunun incelenmesinde ne kadar mesafe kaydedildiğini kanıtlar niteliktedir. Rohr, yönetsel etiğin başlangıcını alışlageldiği üzere takdir yetkisinde değil anayasal gelenek ve eşitlik, özgürlük ve mülkiyet gibi “rejim değerleri”nde (*regime values*) aramaktadır. Rohr, “yönetsel takdir yetkisi”nin yönetsel etik çalışmalarında bir çıkış noktası olarak kabul edilmesi gerektiğine inanırken bürokratların çoğu zaman ellerinde bir güç olarak tuttıkları takdir yetkisinin toplumsal değerler ile örtüşüyor olmasına da dikkatleri çekmektedir. Zira yönetsel takdir yetkisinin kötüye kullanımı halinde etik sorunlar ve krizler kaçınılmaz bir hal alacaktır (Rohr, 1976: 398-401).

Rohr, yukarıda anılan makalesini genişleterek 1978’de “Bürokratlar İçin Etik: Hukuk ve Değerler Üzerine Bir Çalışma” (*Ethics for Bureaucrats: An Essay on Law and Values*) ismiyle kitap olarak piyasaya sürmüştür. Kitapta, anayasa mahkemesinin rejim değerlerini içeren önemli davalara yönelik görüşlerine de yer veren Rohr (1989: 59-96), yönetsel etik düşüncesini kendisinden öncekilerin getirdiği noktadan farklı bir konuma taşımıştır. Nihayetinde kitap, kısa sayılabilecek bir zaman zarfında yönetsel etiğin normatif temeline ilişkin tartışmaların merkezinde yer alarak akademik çalışmalarda yoğun bir şekilde atıf almaya başlamıştır (Cooper, 2001: 13-14). Rohr’a göre yapılacak çalışmalarda etik, günlük tartışmaların daha ötesinde dikkate alınmalı ve özellikle ahlaki karakter sorunu analiz edilmelidir (Rohr, 1989: 3).

---

<sup>7</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. *Public Administration Review*, Vol.34, No.1, 1974.

Cooper, Rohr'un yaptığı çalışmalar ile yönetsel etiğin araştırma sahasını gerçekçi ve anlaşılır kılmakla birlikte etik karar verme süreci kısmını eksik bıraktığını iddia etmektedir. İlâveten Cooper, Rohr'un ele aldığı Anayasa Mahkemesi'nin görüşleri ile uygulanmasını tavsiye ettiği rejim değerlerinin uygulanabilirliğinin yöneticinin karar verirken ve bu kararı uygularken içinde bulunduğu durum ve şartlar nedeniyle zor olacağını düşünmektedir (Rohr, 1982: 8'den akt. Denhardt, 1988: 24).

1976 yılında "Amerikan Kamu Yönetimi Topluluğu" [*American Society for Public Administration* (ASPA)] tarafından oluşturulan "Etik ve Standartları Uygulama Komitesi" (*Ethics and Standards Implementation Committee*), 1979'da "Profesyonel Standartlar ve Etik: Kamu Yöneticileri İçin Bir Çalışma Kitabı" (*Professional Standarts and Ethics: A Workbook for Public Administrators*) isimli bir kitapçık yayınlamıştır (Cooper, 2001: 13). Söz konusu kitapçığın güncellenmiş ve gözden geçirilmiş hali ise 1982 yılında "80'lerde Mesleki Standartlar ve Etik Uygulaması: Kamu Yöneticileri İçin Rehber Bir Çalışma Kitabı" (*Applying Professional Standarts and Ethics in The Eighties: A Workbook Study Guide for Public Administrators*) ismiyle basılmıştır.

Gregory D. Foster, 1981 yılında yayınladığı "Hukuk, Ahlak ve Kamu Hizmeti" (*Law, Morality and The Public Servant*) isimli makalesinde hukuk ve ahlak arasındaki ilişkiyi irdelerken takdir yetkisini sınırlayacak şeyin hukuk kuralları değil kamu görevlisinin yönetsel ahlakı olması gerektiğine inanmaktadır. O, hukuki düzenlemelerin yöneticilerin etik davranışlar sergilemelerine yönelik katkısının sınırlı olduğuna inanmaktadır. Çünkü Ona göre hukuki düzenlemeler, kişiyi belli bir noktaya odaklamakta ve bu nedenle pratik hayatta karşılaşılabilecek etik dışı durumlara hazır cevaplar sunarken bazı şeylerin gözden kaçırılmasına sebep olmaktadır (Foster, 1981: 29-34).

1982'de yıllar sonra dahi kendisinden oldukça söz ettirip referans gösterilecek olan Cooper'ın ünlü eseri "Sorumlu Yönetici: Yönetici İçin Etik Bir Yaklaşım" (*The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for The Administrator*) yayınlanmıştır. Cooper kitabında yöneticilerin karşılaştığı etik sorunlara dikkatleri çekmiş, onları analiz etmeye çalışmış ve neticede yönetsel takdir yetkisinden dolayı yöneticilerin uygulamaların sonuçlarından sorumlu olduklarını ileri sürmüştür. 1984 yılına gelindiğinde ASPA tarafından bir etik kod hazırlanmıştır. Söz konusu kod, idealden uzak olsa bile bir ilk olması, öncü rol oynaması ve bir dizi tartışma ve

araştırmayı beraberinde getirerek yönetsel etiğin meşrulaşmasına ve kurumsallaşmasına katkı sağlaması açısından dikkate değerdir. Yine burada ASPA tarafından düzenlenen konferanslara değinmekte fayda vardır. Çünkü zikredilen konferanslarda yönetsel etik konusu, oturumlarda tartışılan konular arasında öne çıkmıştır. Nitekim Washington’da örgüt, 1989’da farklı örgütlerin katkısı ile yaklaşık 700 katılımcının yer aldığı ve ana teması “*Ethics in Government: An Intricate Web*” olan ilk ulusal yönetsel etik konferansı düzenlenmiştir. İşte tam da bu noktada, sadece katılımcı sayısı esas alınarak dahi olsa yönetsel etiğe ilginin ne kadar arttığını görmek mümkündür (Cooper, 2001: 14-25).

Yazına büyük katkılar sağlayan önemli bir isim de Kathryn Denhardt’dır. O, kamu yönetiminin teorik çerçeveden yoksunluğunu dile getirirken kamu yöneticilerinden sorumlu davranmalarını bekleyebilmek için onların daha ilk pratik uygulamalarında yönetsel ahlakın özünü kavramaları sağlanmalıdır (Denhardt, 1998: 1). Çünkü devletin etkin ve verimli davranması vatandaşlar için yeterli olmamakta, onlar devletten toplumsal beklentiyi karşılamalarını ve etik değerleri de göz önünde bulundurmalarını istemektedir (Denhardt, 1998: 133-134). Ona göre kamu görevlilerinin davranışlarına kılavuzluk edecek etik ilke ve standartlar şekillenirken, mevcut yönetsel sistemin etkisi altında kalınmaktadır. Bu nedenle etiğin üç boyutta değerlendirilmesinde fayda bulunmaktadır. Kurumsal boyutta etik, yolsuzluğun önlenmesi ve cezalandırılması konusunda etkin bir devlet refleksi geliştirilmesi süreci bağlamında değerlendirilmelidir. Örgütsel boyutta etik, etik davranışın teşvik edilmesini sağlamak üzere devletin ihtiyaç duyulan tüm kademelerinde oluşturulacak örgütsel mekanizmalar bağlamında değerlendirilmelidir. Ve nihayet bireysel boyutta etik, değerleri içselleştiren ve karşılaşılabilecek her türlü baskı durumlarında dahi doğru kararlar vermeye yönelecek kamu görevlileri bağlamında değerlendirilmelidir (www.eolss.net, 21.06.2020).

Benzer şekilde literatüre büyük katkılarda bulunan bir başka isim Cooper, yönetsel etiğin bütünlük sağlayabilmesini üç bileşene bağlamaktadır. Bunlar; makul etik ilkelerin tespit edilmesi, tespit edilen ilkeleri destekleyecek erdemlerin ve değerlerin tanımlanması ve gerektiğinde bu ilkeleri yorumlamak üzere kullanılacak analitik tekniklerin var olmasıdır. Ona göre insanların iç dünyalarına ait nitelikler ile dış dünyaya ilişkin nitelikler arasında doğası gereği farklar bulunmaktadır. Şöyle ki içsel nitelikler satın veya ödünç alınmamakta veya ikna yöntemiyle temin

edilememekteyken, para, güç, statü gibi dışsal nitelikleri çeşitli yöntemlerle elde etmek mümkündür. Cooper, kamu yöneticilerinin uygulamaları esnasında hiçbir zaman dışsal nitelikleri içsel niteliklerin önüne geçirmemeleri gerektiğini savunurken erdem ve değer konularına ayrıca yoğunlaşmaktadır (Cooper, 1987: 320-323). Cooper, kamu yönetimi disiplininin içsel nitelikler konusunda tam anlamıyla netliğe kavuşmadığını ifade ederken bu yönde sarf edilecek gayretlere yine değerler ve erdem üzerinden bakmaktadır. Ayrıca O, söz konusu erdemlerin içsel nitelikleri, kurumlardan gelebilecek dışsal niteliklerin oluşturacağı olası baskılara karşı koruyucu rol oynayacağına inanmaktadır (Cooper, 2006: 160).

Özetle 1930-1970 arasındaki dönemde etiğin müstakil bir çalışma alanı olarak gündeme geldiğini söylemek mümkündür. Yukarıda yer verilen eserlerin yönetsel etiğin bir çalışma alanı olarak kabul görmesinde etkileri oldukça büyük olsa da özellikle 1970’li yıllarda yönetsel etik konusunun bir disiplin olarak ivme kazandığı söylenebilir. 1980’lerden sonra üzerine yapılan araştırmaların ve akademik çalışmaların artış gösterdiği yönetsel etik, günümüzde halen popülerliğini devam ettirmekte olan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilindiği üzere Weber’in bürokrasi modelinde tarafsızlık, sadakat, gayri şahsılık gibi kamu görevlilerinin uymaları gereken birtakım ilkelere yer verilmiştir. Böylelikle kamu görevlilerinin kamu hizmetini yerine getirirken etik dışı davranışların önüne geçilmesi planlanmıştır. Yine işe girişlerde liyakatin esas alınması da bu tavrı destekleyici niteliktedir. Weber’in sunduğu “yasal-rasyonel bürokrasi” modelinden de anlaşılacağı üzere Onun kamu görevlisinin dürüstlükten taviz vermeyeceği ve kurallara bağlı kalacağına olan inancı yüksek olmuştur. Ancak zamanla zikredilen modelin kendi içerisinde bir takım etik açmazlar barındırdığı gözlemlenince, geleneksel kamu yönetimi etiğinin de sorunlara cevap veremediği anlaşılmıştır<sup>8</sup>.

1970’ler ve 1980’lerden sonra yaşanan paradigma değişimi ile temellerini liberalizm üzerine kurgulayan yönetsel yaklaşımlar gündeme gelmiştir. Haliyle bu durum etik konusuna bakışı da etkilemiştir. Başlı başına birer çalışma konusu olabilecek kapsamda olan bu yaklaşımlara çalışmanın sınırlılığı açısından kısaca değinilmesi daha yararlı bulunmuştur. Şöyle ki Yeni Kamu Yönetimi Hareketi’nde (*New Public Management Movement*) sosyal adalet, eşitlik ve dürüstlük gibi “değerler” (*values*) vurgusu öne

---

<sup>8</sup> Weberyen bürokrasi modelinin etik açmazları hakkında bkz. (Şen, 1994: 93-96).

çıkıldığından bunu sağlamaya yönelik idari yapılanmanın oluşturulması ve bu temelde yükselen bir etik anlayış öngörülürken Yeni Kamu Hizmeti (*New Public Service*) yaklaşımında da kamu görevlilerinin vatandaşlara karşı sorumlu tutulması gerektiği temel kabuller arasındadır. Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımı'nda (*New Public Management*) ise kamu hizmetleri yerine getirilirken etkinlik, verimlilik, ekonomiklik gibi ilkelere uygun hareket edilmesinin yanına bir dördüncü ilke olarak etiği eklenmektedir.

1990'lerden itibaren küreselleşen dünya düzeninin getirileriyle birlikte karşılaşılan sorunlara çözüm üretebilmek üzere karşımıza çıkan iyi yönetim (*good governance*) anlayışında da hesapverebilirlik, şeffaflık ve açıklık gibi ilkelerin kamu yönetiminde dikkate alınmasının altı çizilmiştir.

Yine bu tarihlerden günümüze Birleşmiş Milletler (BM), Avrupa Birliği (AB) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) gibi bazı uluslararası örgütler de etik konusuna verdikleri önemi yayınladıkları belgelerle ortaya koymuşlardır. 1993'te Berlin'de kurulan Uluslararası Şeffaflık Örgütü (*Transparency International*), her yıl yayınladığı raporlar aracılığıyla ülkelerin yolsuzlukla mücadelelerine ilişkin değerlendirmeler sunarken dürüst, şeffaf ve hesapverebilir bir yönetimden yana tavır takınmalarını tavsiye etmektedir ([www.transparency.org](http://www.transparency.org), 24.08.2019). BM'nin 1996'da yayınladığı "Birleşmiş Milletler Kamu Görevlileri İçin Uluslararası Davranış Kuralları" olarak da adlandırılan kamu görevlilerinin uymaları gereken etik kurallara ilişkin tavsiye kararı<sup>9</sup> ülkeler arasında ses getiren önemli kararlardandır. Yine 2003 yılında hazırlanan "Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi"<sup>10</sup> ile de sözleşmeye taraf devletlerin etik ilke ve kurallara riayet etmeleri garanti altına alınmak istenmiştir. Avrupa Birliği'nin de gerek sözleşmelerde ve tavsiye kararlarında gerekse hazırladığı ilerleme raporlarında etik konusuna vurgu yaptığı görülmektedir. Yönetimsel etik ve yolsuzluk konularında çalışmalarda bulunan bir diğer uluslararası örgüt de OECD'dir. OECD tarafından hazırlanan "Kamu Hizmetinde Etik Yönetim İlkeleri", politika yapıcılara dürüstlük yönetim sistemlerini (araçlar, süreçler ve aktörler) gözden geçirmeleri için rehberlik etmekte, dürüstlüğün tanımlanması, etik davranışın teşvik

---

<sup>9</sup> Kararın tam metni için bkz. <http://gopher.un.org/00ga/recs/51/RES51-59.EN>

<sup>10</sup> Sözleşmenin Türkçe tam metni için bkz.

[https://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1255423114r6531.Birlesmis\\_Milletler\\_Yolsuzlukla\\_Mucadele\\_Sozlesmesi.pdf](https://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1255423114r6531.Birlesmis_Milletler_Yolsuzlukla_Mucadele_Sozlesmesi.pdf).

edilmesi, uyumun izlenmesi ve etik standartların uygulanması gibi konuları kapsamaktadır. İlkeler ile ülkelerin ulusal koşullara uyum sağlamaları ve kendi koşullarına uygun etkili çerçeveye ulaşabilmelerine bir araç olma amaçlanmaktadır (oecd.org, 10.07.2023).

#### **2.4.2. Yönetmel Etiğin Felsefi Kökenleri**

Karar vericilerin çalışma hayatında karşılaştıkları etik sorunlara hangi perspektiften bakacakları ve nasıl yaklaşacakları ve ne tür kararlar alacakları gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Zira etik sorunlar gittikçe karmaşıklaştığından üretilecek çözümün yanında çözüm süreci de üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır. Çalışma hayatında görülen tartışmaya açık bazı sorunların etik teorilere ilişkin yeterli bilgiye sahip olunmadan salt etik çerçeveler uygulanarak çözüme kavuşturulması oldukça zordur. Çünkü bu noktada etik çerçevelerin rolü, etik kararlar alınmasını teşvik edecek nedenlerin belirlenmesi ile sınırlı kalmaktadır. Bunun yanında karar verici statüsündekilerin algı seviyelerinin düşük olduğu durumlarda gerçekte var olan bir sorunun onlara sorun gibi gelmeme ihtimali de bulunmaktadır (Carroll, 1998: 143-144). Etik felsefeden ve etik teorilerden bağımsız bir etik karar verme süreci tasavvur etmek mümkün değildir. Zira karar vericilerin davranışları ile etik teorilerin ilişkilendirilmesi ve felsefi dayanağa sahip olması, davranışların etik olana evrilmesine ve kararların etik temelde alınmasına katkı sağlayacaktır (Fritzsche ve Becker, 1984: 166).

Etik teoriler, kuralları araştırırken herkesin uygulayabileceği bir rehber oluşturma amacıyla hareket etmektedirler. Aynı zamanda bu teoriler, önceden verilmiş veya verilmesi muhtemel olan kararların ahlaken değerlendirilmesine, ahlaki kararların sınırlarını belirleyecek koşulların düzenlenmesine ve sorunun ahlaki perspektiften irdelenmesine yardımcı olmaktadır (Steward, 1996: 14-16).

Belirtmek gerekir ki etik teorilerin pratikte karşılaşılan etik sorunlara tam manasıyla yanıt vermesi veya etik ikilemleri çözüme kavuşturması her durumda mümkün değildir. Bununla birlikte etik teoriler, ahlaki düşüncenin gelişimine katkıda bulunurken, mevcut olaya ilişkin gerçekliklerin düzenlenmesi ve yorumlanması konusunda da karar vericiye yardımcı olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus “doğruluk” ilkesinden taviz verilmemesidir. Zira doğruluk olmadığı takdirde etik teoriler yalnızca belirli durumları ve görüşleri desteklemede kullanılan bir araç olmaktan öteye gidemeyecektir.

Etik teorilerin her birinin farklı düşünsel alt yapısı olsa da dayandıkları ortak payda, bir ölçüt geliştirerek veya var olan bir ölçüte dayanarak karar vericileri etik karar vermeye sevk etmektir. Dolayısıyla etik karar vermeyi incelemeyen önce felsefi alt yapıların ve yapılan tasniflerin zikredilmesi çalışmaya şüphesiz katkı sağlayacaktır.

Antikçağdan bu yana etik teoriler incelendiğinde etiğin üç ana sorun etrafında tartışıldığı görülmektedir. Bunlar, “en yüksek iyi” sorunu, “doğru eylem” sorunu ve “istenç özgürlüğü” sorunudur (Delius, 1997: 314). Bahsedilen sorunlar üzerinden yapılacak bir sınıflandırmadaki temel arayış neyin seçileceği, neyin yapılacağı ve neyin isteneceğine ilişkin olacaktır (Özlem, 2014: 34).

Etik teorileri en temel düzeyde klasik ve modern etik teorileri olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Klasik etik teorileri, insan için hangi hayatın iyi olacağını, insanların bu hayatta nasıl davranmaları gerektiğini sorgulayarak bu sorulardan birine veya ikisine birden cevap bulma savından hareketle ortaya çıkmıştır. Platon ve Aristo'nun etik yaklaşımı, Hedonizm, Kınıkçılık, Stoacılık, Faydacılık ve Kant'ın ödev etiği başlıca klasik etik teorilerindedir (Türkeri, 2017). Günümüz modern ahlak felsefesi, deontolojik ve teleolojik etik yaklaşımlarını inceleme konusu edinmektedir (Yılmaz, 2010: 70). Modern etik teorileri, klasik etik teorilerine bir baş kaldırı veya onların alternatifi değil, bu teorileri çözümlenerek daha ileri taşımaya amaç edinen teorilerdir (Türkeri, 2017: 140). Günümüz sosyologları arasında zikredilebilecek önemli bir isim Zygmunt Bauman da etik konusuna modernlik ve postmodernlik çerçevesinden bakmaktadır (Bauman, 2011: 20-25). Cevizci, etik teorileri hem tarihi hem de sistematik olarak klasik-normatif etik, metaetik-analitik etik ve eleştirel etik şeklinde sınıflandırmaktadır. Ayrıca O etiği, aralarında belirli bir tarihsel ve epistemolojik ilişki bulunan farklı türleri olarak betimleyici etik, normatif etik ve meta etik şeklinde sınıflandırmaktadır (Cevizci, 2002: 6-9).

Kuçuradi (2011), etik tarihi literatüründe yaptığı incelemeler neticesinde etiğin gelişim seyrine dair değerlendirmelerde bulunmuştur. Şöyle ki etiğin ilk hali eski Yunan etiği bir diğer ifade ile mutlulukçu (*eudaimonist*) etikdir. Burada eski Yunan filozoflarının mutluluğa ulaşabilmek üzere ne yapılması ya da nasıl yaşanması gerektiğine dair sorulara cevaplar aradıkları bilinmektedir. İlerleyen safhada Kant'ın öncülüğünde gelişim gösteren ve evrensel nitelikli yasalar koymayı amaç edinen deontolojik etik kendini göstermiştir. 20. yüzyıla gelindiğinde ise Max Scheler ve Nicolai Hartmann

önderliğinde değerler etiği önem kazanmaya başlamış ve son dönemde normlara ilişkin önermeler çözümlenmeye/temellendirmeye çalışan metaetik dikkatleri çekmektedir.

Frankena (2007: 33) da yaptığı tasnifte etik teorileri “benci-ödevci”, “yarararı” ve “ahlaki değer ve sorumluluk” şeklinde ayırmıştır. Ayrıca yaklaşımı ileri sürenler ve öncü medeniyetler bağlamında etiğin sınıflandırıldığı/adlandırıldığı durumlara da (Aristo etiği, Kant etiği, Yunan etiği vb.) rastlamak mümkündür (Türkeri, 2017).

Literatürde yukarıda zikredilenlerin dışında başka tasniflere de rastlamak mümkündür. Ancak etik teorilerin deontoloji ve teleoloji olmak üzere iki ana kategori altında incelenmesi literatürde oldukça sık rastlanılan bir tasniftir ve yine çoğu çalışmanın bu tasnifi merkeze koyduğu bilinmektedir. Buradan hareketle çalışmada, bahsedilen tasnif üzerinden ilerlenmesi uygun görülmüştür.

#### **2.4.2.1. Deontoloji**

Bir kavram olarak “deontoloji”, Yunanca “birleştirme, bağlama” anlamına gelen “deont” kökünden türetilmekle birlikte “deon” şeklinde kullanılmaktadır. “Deon” kelimesinde ise “ihtiyaç duyma, isteme, eksikliğini duyma” anlamlarını karşılayan “dein” kökünden gelen “dei” kavramının da etkileri görülmektedir. “Deon” kelimesi, “bağlayıcı” ya da “gerekli olan” anlamlarına gelmektedir. Nihayetinde “deontoloji” kavramı ahlaki zorunluluğun veya bağlılığın bilgisi ya da çalışması anlamını karşılamaktadır (Chandler, 2001: 181). Formel etik olarak da zaman zaman tanımlandığına rastlanılan deontolojik etik, ödevin veya ilkenin etiğidir. Görev etiği, bireylerin görev ve sorumluluklarını vurgularken şayet sonucu yanlış ise davranıştan tamamiyle kaçınmalarını ve doğru davranışta bulunmalarını savunmaktadır (Beu ve Buckley, 2001: 58).

Deontologlar, hakları incelerken olaya ödev perspektifinden de bakmaktadırlar. Nitekim kişinin bir hakka sahip olması, diğerlerinin bu hakka saygı göstermelerine ve bunu ödev addetmelerine sebep olmaktadır. Ancak büyük ölçekli düşünüldüğünde insanların hakların ötesinde ödevlerinin bulunduğunu görmek mümkündür. İnsanların bağış yapmak gibi birtakım ödevleri bulunduğunu bazı deontologlar ileri sürse de durum tersten okunduğunda ihtiyaç sahiplerinin söz konusu yardımı almaları onların hakkıymış gibi değerlendirilmemelidir. Yine çoğu deontolog, iki tür ödev dile getirmektedir. Bunlardan ilki, herkese karşı yerine getirmekle mükellef olunan ödevlerdir. Bu ödevler,



“yalan söyleme, adam öldürme” gibi yasaklayıcı nitelikte olabileceği gibi “ihtiyaç sahibine yardım et” gibi teşvik edici de olabilir. İkinci tür ise kişilerin ferdi ve toplumsal ilişkilerinden doğan ödevlerdir. Verilen sözün yerine getirilmesi veya ebeveynlerin çocuklara karşı ödevlerinin bulunması ikinci ödev türüne örnek verilebilir. Yukarıda da dile getirildiği gibi deontolojide muhatapların ödevler konusuna ayrı hassasiyet göstermeleri arzulanmaktadır. Bununla birlikte en iyinin gerçekleşmesi için gayret edilmesi gibi bir yükümlülük bulunmamaktadır. Çoğu deontoloğun ortak kanaati olarak zikredilebilecek şey ödevlerin ihmaline sebep olma olasılığı bulunduğundan her zaman iyiyi yüceltmenin yerinde olmayacağıdır. İlave etmek gerekir ki yine çoğu deontolog “iyi”nin yüceltilmesinden sadece yalnızca ihtiyaç sahiplerine yardım konusunda ödevde sahip olunmasını yeğlemektedir (Lacewing, 2010: 1).

“Kantçılık”, “Etik ve Kültürel Görecelik” ve William K. Frankena'nın “Agapizm” dediği şey deontolojik etiğin üç ana tek kurallı<sup>11</sup> teorileridir (Chandler, 2001: 181). Konunun tam manasıyla özümsebilmesi için bu teorilere ayrı başlıklar halinde değinilmesinde fayda görülmektedir.

#### **2.4.2.1.1. Kantçılık (Kant ve Ödev Etiği)**

Deontolojik etik teoriler içerisinde en çok adından söz ettiren ve öne çıkan yaklaşım ödev merkezli (*The Duty- Based*) yaklaşımdır. Literatürde “Deontolojik Etik”, “Kant Etiği”, “Kantçılık”, “Ödev Etiği” gibi isimlendirmelerle karşımıza çıkan ödev merkezli yaklaşım, ünlü Alman filozof Immanuel Kant tarafından ortaya konulmuştur. Kant yaşadığı zaman zarfında (1724-1804), olaylara bakış açısı ve söylem tarzıyla farkını ortaya koyan ve alan yazına büyük katkılar sağlayan bir düşünür olarak karşımıza çıkmaktadır. Dahası O, yüzyıllar sonra bile kaleme alınan akademik çalışmaların pek çoğuna referans kaynağı olmuştur.

Kant'ın ahlak felsefesine geçmeden önce “akıl” konusundaki görüşlerine değinilmesinde fayda görülmektedir. Kant'a göre pratik akla sahip olan insan, kendi yasalarını koyan ve aynı zamanda bu yasalara uyan yegâne varlıktır (Demir, 2020: 15). Ona göre akıllı varlıklar olarak insanlar, maddi hırslardan uzak durmakta, toplumda

---

<sup>11</sup> Tek kurallı teoriler (*single-rule theories*) olarak adlandırılırlar çünkü sonuçlara yol açan çoklu kural teorilerinin (*prima facie theories*) aksine (çünkü zorunluluk veya hak, birçok farklı sonuç türünün kısmi bir işlevidir), tek kurallı deontolojik teoriler yükümlülüğü sonuçların bir işlevi haline getirmez (Chandler, 2001: 181).

birbirine saygı duyarak yaşarken amaçları ortak paydada birleştirmekte ve evrensel değerlere uygun hareket etmektedir. Onun tasvir ettiği bu ortamda kişi, başkasının yararını da en az kendisinininki kadar koruyacaktır (Garofalo ve Geuras, 1999: 72).

Kant ahlak felsefesini iyi istenç (*guter wille*), ödev, ahlak yasası ve özgürlük kavramları temelinde inşa etmiştir (Mengüşoğlu, 1992: 266). Bu nedenle Kant'ın ve ahlak felsefesinin anlaşılabilirliği söz konusu kavramların aydınlatılmasıyla yakından ilişkilidir. Kant, bir eylemin ahlaki değerini o eylemin sonucunda değil arkasındaki niyette aramaktadır. Şahsi menfaati sağlamak üzere başkalarının aracı kılınması Kant'ın kabul etmediği bir durumdur (Pehlivan, 2002: 29). Kant, kişisel yönelim ve beklentilerin ahlak alanının dışında tutulması gereken, ahlak alanını yıkıcı unsurlar olarak görmektedir (Başdemir, 2009: 134). Dolayısıyla Kant, hiçbir amaç ve çıkar gözetmeksizin yapılan eylemi dikkate almaktadır. İşte burada iyi istenç, eyleme başlatan öncü neden olmaktadır (Kant, 1995: 8). Kant'ın düşüncesinde iyi isteme, pratik aklın buyruklarını tanıyan ve ödevini ödev olduğu için yapan iradedir (Demir, 2020: 51).

Kant, ahlaki doğruluk ile yasal doğruluğu birbirinden ayırmaktadır. Sadece yaratıcı güç tarafından veya yargı önünde cezalandırılmaktan korku duyduğu için eylemi gerçekleştiren kişiyi, yasal doğruluk sahibi biri olarak nitelendirmek mümkündür. Lakin kişi eylemi, manevi açıdan kendisini huzursuz hissetmesine neden olduğu için değil, yaratıcının insanların iyi zihniyetli olmalarını istemesinden dolayı sergiliyorsa ahlaki doğruluğu benimsemiş olmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere Kant'ın düşünce dünyasında etik yalnızca iyi eylemlerin olduğu kadar iyi zihniyetin ve iyi istencin de felsefesine karşılık gelmektedir (Kant, 1997, Koçyiğit, 2017: 31). Ödev kavramı ise Kant'ın ahlak felsefesinde ismiyle özdeşleşmesine vesile olacak kadar önemlidir. Kant, o döneme kadar ahlak felsefesinde hak ettiği yeri bulamadığını düşündüğü ödev kavramını öne çıkararak kendinden sonraki ödev ahlakı anlayışlarına da ışık tutmuştur (Hübner'den akt. Duran, 2017: 82).

Kant'ın ödevi biçtiği rol, yaklaşımını diğerlerinden farklı kılmıştır. Ona göre mutlulukçu bakış açısı, insan davranışını ahlaki açıdan yargılamayı olanaksız kılmakta, ödev ve yükümlülük kavramlarını pas geçmektedir (Demir, 2020: 25). O, insanın kendi mutluluğunu en yüksek ilke olarak görmesini ahlak yasasının karşısında bir duruş olarak kabul etmektedir (Akarsu, 1982: 143). Bu yüzden Kant, mutluluk ahlakına karşılık ödev

ahlakını ortaya koymuştur. Yani onun ahlakı bir ödev ahlakıdır ve ödevin temeli de ahlak yasasına saygıya dayanmaktadır (Akarsu, 1999: 7).

Kant, kendinden önceki yaklaşımları eleştirirken ahlakın merkezine ödevi koymaktadır. Onun düşüncesinde ahlakilik, sadece akıl kaynaklı olduğu takdirde gerçekleşebilecektir. Bir diğer deyişle ahlakilik, duygulardan ve amaçsal etkenlerden bağımsız, yalnızca ahlak yasasına duyulan saygıdan kaynaklanan ödev şuuruyla hareket edildiğinde meydana gelebilir (Duran, 2017: 57). İşte Kant'ın bu şuurla hareket edeceğine inandığı insan<sup>12</sup>, görev bilincine ve bağlanma iradesine sahip olması nedeniyle diğer varlıkların karşısında üstün konumdadır (Kala, 2015: 53).

Kant ödev konusunu, hak ödevleri ve erdem ödevleri olmak üzere iki ana kategoride ele almaktadır. Erdem ödevleri, kişinin kendisine karşı eksik ve eksiksiz ödevleri ile başkasına karşı eksik ve eksiksiz ödevleri olmak üzere kendi içerisinde dörde ayrılırken; hak ödevleri bireylerin doğuştan elde ettikleri özgürlük hakkından kaynaklanan ödevler, hukuki sözleşmelere dayanan ve mülkiyeti de konu edinen sorunlara ilişkin ödevler ile devletin devlet olmaktan kaynaklanan sorumluluklarını yerine getirebilmesi için zorunlu olan ödevlerdir (Esen, ty: 8).

Bir ödevin eksiksiz olabilmesi için maksim<sup>13</sup> evrenselleştirilirken hiçbir mantıksal çelişki ile karşılaşılmasını gerekmektedir. Kant'ta maksim nesnel bir geçerliliğe sahip olduğu takdirde anlam ifade etmektedir (Demir, 2020: 16). Örneğin “hırsızlığa izin verilebilir” evrensel bir maksim veya ödev olamaz zira herkesin hırsızlık yaptığı ve çalınacak herhangi bir malın kalmadığı durumlarda bir eylem olarak hırsızlık hükmünü kaybedecektir. Eksik ödev mantıksal bir çelişki bulunmamakla birlikte sadece evrensel olması arzulandığı için evrenselleştirilen ödev türüdür. Örneğin “İnsanlar zor durumda bulunan diğer insanlara yardım etmelidir.” yargısı evrensel bir maksim veya ödev olabilir, çünkü burada evrenselleştirme aşamasında mantıksal bir çelişki doğmayacak ve insanlar bunun bir ödev olmasını isteyebileceklerdir (Özaydın, 2011: 102).

---

<sup>12</sup> Kant'ın Saf Aklın Eleştirisi isimli eserinde insanı merkeze alması, yaşadığı dönem itibarıyla bir devrim niteliğindedir (Demir, 2020: 32).

<sup>13</sup> Kant, herhangi bir eylemin altında yatan niyetleri “maksim” olarak tanımlamaktadır. Ödev duygusunun ürünü olan maksim, kişinin vereceği kararlarda etkilidir (Demir, 2020: 51).

Kant, yükümlülük ile ödev arasında ters orantı olduğunu, yükümlülüğün kapsamı genişledikçe ödevin eksik kalacağını savunurken “erdem ödevlerini yerine getirmenin fazilet olduğunu ancak yerine getirmemenin kendi içinde suç teşkil etmekten çok ahlaki değerde yetersizlik oluşturacağını” düşünmektedir. Sonradan kendilerine vicdan azabı olarak geri dönecek bir eylemi başkalarına karşı sergilemekten çekinmek de aslında bir tür ödevdir (Esen, ty: 7).

Kant’ın düşünce dünyasında pratik akıl yetkinleşmeyi, kişinin içindeki insanlığa uyum sağlaması için ödev kabul etmektedir. Kişinin istencini, erdemli bir doğaya sahip olacak biçimde geliştirmesi ve yasaların kılavuzluğunda eylemlerini gerçekleştirmesi ödevi bulunmaktadır. Kant, aynı zamanda birer ödev olan amaçları kişinin kendi yetkinliği ve diğerlerinin mutluluğu olarak tanımlamaktadır. Aslında bunlar eksik ödevlerdir zira bahse konu iki amaç da farklı şekillerle gerçekleşebilir. Eksik ödevlerde yasalar, eylemin kendisini değil, maksimini belirlemektedir. Başkalarının mutluluğuna ilişkin ödevde ise kişinin başkalarının kabul edilebilir nitelikteki amaçlarını kendi amacımışçasına benimseyip bu amacı gerçekleştirme uğruna tüm gücüyle çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bunun yanında Kant, başkalarının yetkinliğinin veya kişinin kendi mutluluğunun ödev kabul edilemeyeceğini çünkü insanoğlunun tabiatı gereği kendi mutluluğunu isteyeceğini ileri sürmektedir (Esen, ty: 5-6).

Kant’ın öngördüğü sistemde ödevlerin hiyerarşik bir düzene sahip olduğunu söylemek mümkündür. Şöyle ki hak ödevleri ve yalan söylemeyi veya intihar etmeyi önleyen erdem ödevleri kategorisinde yer alan eksiksiz ödevler, ahlaki çerçeveyi açıkça ortaya koymaları nedeniyle eksik ödevlerden önce gelmektedirler. Başkasını mutlu etme adına elinden gelen gayretin gösterilmesi ödev kabul edilse de yine bu mutluluk uğruna yalan söyleme, başkasını hakir görme ve özgürlüğünden alı koyma hakkı bulunmamaktadır (Esen, ty: 9). Benzer şekilde Denis de Kant’ın kişinin kendisine karşı eksiksiz ödevlerine öncelik verdiğini düşünmektedir<sup>14</sup> (Denis, 2010: 170).

Örnek üzerinden izah edilecek olursa, öldürme amacıyla bir kişiyi kovalayana onun yerinin söylenmemesi veya yalan söyleyerek yanlış tarafa yönlendirilmesi durumuna bakılabilir. Kant’ın bu konuya ilişkin görüşü, yalan söylemenin hiçbir zaman mazur görülemeyecek bir eylem olmasıdır. Çünkü O, yalan söylenerek olası bir cinayetin engellenmesi istendiğinde kişinin söylediği bu yalandan doğacak bütün hukuki

---

<sup>14</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. Lara Denis (2010), “Freedom, Primacy and Perfect Duties to Oneself”, *Kant’s Metaphysics of Morals*, Ed. Lara Denis, Cambridge: Cambridge University Press.

sonuçlardan mesul tutulacağını, aksine doğruyu söylediği hallerde ise (bir nevi cinayetin işlenmesine sessiz kalındığında) herhangi bir yasal yükümlülüğünün bulunmayacağını ileri sürmektedir (Kant, 1949: 347).

Yukarıda değinilen bakış açısı, hem eksiksiz ödevlerin eksik ödevlere önceliği ile hem de hak ödevlerinin erdem ödevlerine önceliği ile örtüşmektedir. Ancak söz konusu durum çoğunluk tarafından makul bir sonuç olarak görülmeyebilir. Kant'ın öngördüğü ve çoğu kişiye ütopyik gelebilecek nitelikteki ihtimaller bir kenara bırakıldığında, ucunda birisinin hayatının kurtulması söz konusu ise doğacak sorumlulukları kabul etmekle birlikte çoğu kişinin çekinmeden yalana başvurmayı tercih etmesi insan fitratına uygun görünmektedir.

Kant, kişinin her ne şartta olursa olsun hayatını sonlandırmamasına ilişkin eksiksiz ödevi olduğunu kabul etmesi üzerine de eleştirilere hedef olmuştur. Kant'ın, Etik Üzerine Dersler (*Lectures on Ethics*) adlı eserinde verdiği örnek konunun aydınlatılması açısından dikkate değerdir. Şöyle ki bir askerın savaşa katılması matematiksel olarak hayatını riske atmasıdır ancak burada Kant, bilinçle ölümü arzulamanın veya intihar etmenin ödevle bağdaşmayacağına dikkatleri çekmektedir (Kant, 1997: 370). Anlaşılan o ki Kant, her ne saik ile olursa olsun insanın kendi hayatına son vermesini kabul etmemektedir.

İki kişiden veya iki gruptan birinin kaçınılmaz olarak ölümle karşılaşacağı durumlarda sorun daha çetrefilli bir hal almaktadır. Billington eserinde bu duruma II. Dünya Savaşı'nı sona erdirebilmek için Hitler'e suikast hazırlığı içerisinde olan bir grup Alman askerinin teşebbüslerini örnek vermektedir. Hitler'in ölmesi, Alman ordularının planlarını belki de alt üst edecek ve savaştan çekilmek istemelerine ve böylece pek çok insanın hayatta kalmasına neden olacaktır (Billington, 2001). İlk etapta Hitler'in öldürülmesi, pek çok masum insanın hayatta kalabilmesi için basit bir çözüm gibi görünebilir. Ancak irdelenmesi gereken önemli nokta bir insanın varlığının korunması ödeviyle bağdaşmayacak kararı muhatabın amaçlarını değil, sayıları dikkate alarak vermek bazı şeylerin eksik bırakılması anlamına gelmektedir (Esen, ty: 17). Benzer şekilde Wood da sonuç temelli yaklaşımların Kant'ın bakış açısına ters düştüğünü belirtirken bu savını Kant'ın iki kişi için bir kişinin gözden çıkarılmasını kati surette ödevde aykırı bulmasına dayandırmaktadır (Wood, 2004: 14).

Bazı eylemlerin hangi zaruret hali gerçekleşmiş olursa olsun hiçbir zaman doğru kabul edilmemesi, Kant'ın hassas çizgilerinden biridir. Örneğin yaşam hakkını korumak için dahi olsa yalan söylemek, hiçbir zaman ahlaki olmayacaktır. Benzer şekilde kanser hastası bir kişiye üç aylık ömrü kalmasına rağmen üzülmeye ve moralinin bozulmaması için ona her şeyin yolunda gittiğinin ve iyileşmekte olduğunun söylenmesi, Kant'ın ahlak anlayışıyla örtüşmemektedir.

Kant insanların özgür isteklerinin birbirleriyle çatışmadığı bir ortam düşünmektedir (Garofalo ve Geuras, 1999: 72). Kant, ödevlerin kendi arasında tutarlı ve birbirleriyle ilişkili olmalarından ötürü gerçek manada bir ödev çatışmasına hiçbir zaman rastlanamayacağına inanmaktadır. O, bu düşüncesini ahlaki çatışmalar söz konusu olsa bile eylemi gerçekleştirmek için zıt kuralların eş zamanlı uygulanamayacağı fikrine dayandırmaktadır (Esen, ty: 12).

Kant'ın önerileri üzerinden yapılacak bir okumada, Onun ödev çatışmalarına bireysel tercihlerle cevap verilmeye çalışılmasından ziyade çatışmaların ortaya çıkmasını engellemek amacıyla hem kişinin karakteristik özelliklerinin hem de toplumsal yapının olabildiğince iyileştirilmesi konusuna eğildiği görülmektedir (O'Neill, 2004: 346-347). Kant, ödevle paralellik gösteren eylemlerin hukuki, ödevde dayalı eylemlerin ahlaki olabileceğine inanmaktadır. Onun bu inancının altında yatan temel düşünce ise ahlaki değerlerin eylemlerden değil eylemlerin görülmeyen iç ilkelerine dayanmasıdır (Kant, 2002: 15-22).

Kant, Ahlak Metafiziğinin Temellendirilmesi (*Grundlegung Zur Metaphysik Der Sitten*) adlı eserinde ödev, iyi isteme ve ahlak yasası arasında bir köprü görevi yüklemektedir. Bir eylem, her türlü içeriksel hesaplamaları, rastlantısal ve özel eğilimleri kapsam dışı bırakarak bir yasanın genelliği altında yönelebildiği takdirde o eylem, ödevde uygun eylem olarak kabul edilecektir (Kant, 1995: 3).

Kant'a göre eylemin neticesine bakılarak eylemin veya eylemi gerçekleştiren failin ahlakiliğini söylemek, her zaman kabul görece bir değerlendirme olmayacaktır. İyi niyetli olmadığı düşünülen bir kişinin, eylemlerinin neticesi iyi dahi olsa eylem daha en başında iyi niyetten kaynaklanmadığından eylemin ahlaki yapıya sahip olduğunu söylemek pek de mümkün görünmemektedir. Bir kişinin oldukça iyi niyetli olduğu ve sırf bu iyi niyetine dayanarak eylemini gerçekleştirdiği varsayıldığında ise bu kişinin ahlaki karakterine Kant'ın anlayışında hanel gelmemektedir. İşte burada Kant'ın

ödevden kaynaklanan eylemler ile ödevde uygun eylemlere bakışı bir kez daha irdelenebilir. O, ödevden kaynaklanan eylemlerin ahlaki, ödevde uygun eylemlerin yasal olabileceğini ancak onları ahlaki kabul etmenin mümkün olmadığını savunmaktadır (Kala, 2015: 68).

Kant'ın yaklaşımında bireylerin riayet etmeleri gereken bazı normlar bulunmaktadır. İşte bu normların meşruiyetini sorgularken karşımıza çıkacak en üst ahlaki yargı normu özgürlük ilkesidir (Pieper, 1999: 225). Kant'a göre isteme, akıl sahibi olan canlı varlıkların bir tür nedenselliğidir. Özgürlük ise söz konusu nedenselliğin, onu belirleyen dış unsurlardan bağımsız bir şekilde etkin olabilme özelliğidir. Tıpkı doğa zorunluluğunun, akıl sahibi olmayan tüm varlıkların nedenselliği olduğu gibi. Görüldüğü üzere Kant, özgürlüğü açıklarken doğa yasalarının özelliklerine atıfta bulunmuştur (Kant, 2002: 64). Yine Kant'ın özgürlüğü izah ederken "akla" yaptığı vurgular da dikkatleri çekmektedir. Ona göre özgürlük, aklın varlığının işareti gibidir. Zira akıl, özgürlük ön şartıyla kararlar verip iş görebilmektedir. Buradan hareketle kendisini özgür kabul eden pratik akıl da kendinde kanun koyma gücünü bulmaktadır (Nancy, 2006: 24-25).

Kant, özgürlük ve ahlakiliği birbirinden ayrı düşünmez hatta bunları birbirini gerektiren kavramlar olarak görmektedir. Kant'a göre özgürlük, eylemlerin değil istemenin özelliğidir. Bir diğer ifade ile özgürlük, o eylemde bulunmayı istemektir (Kuçuradi, 1988: 3). Ona göre gerçek iradi özgürlük, ahlak yasasına riayet edilmesinde vücut bulur ve ahlak yasası da özgürlük fikrinden bağımsız düşünülemez (Duran, 2017: 65). Kant'ın zihninde etik, dini baskılar veya dış unsurların etkileriyle oluşan bir saha değildir. Tam olarak bu sahada bireyin özerk hareket edebileceğini ileri süren Kant, bireyi epistemolojik, etik ve politik bir özne olarak kabul edip bireye modernlik bağlamında yeni bir anlam atfetmiştir (Çiğdem, 1997: 92).

Ahlaki buyrukların, insanın "insan" oluşundan kaynaklandığı söylenebilir. Kant'ın "otonomi" kavramı ile izah etmeye çalıştığı bu durum her türlü istek, duygu ve hırslardan bağımsız ve başkalarının güdümünde olmamaktır. İnsanoğlu sadece aklını kullanarak sergilediği ahlaki hareketlerde özgür ve otonom olabilecektir. Burada, günlük hayatta özgürlüklerin çatıştığı durumlarla karşılaşılabileninden kişilerin hiçbir zaman tam manasıyla özgür olamayacakları akıllara gelebilir. Kant'ın tahayyül ettiği

ahlaki dünya, ancak herkesin evrensel nitelikli meşru amaçlarla hareket ettiği bir ortamda gerçekleşecektir (Kant, 2002: 49-51).

Kant, Ahlak Metafiziği (*Die Metaphysik der Sitten*) adlı eserinde hak öğretisi ve erdem öğretisi ayrımına değinmektedir. Hak öğretisi, dış kanunların getirdiği yükümlülükleri konu edinirken, kişilerin özgür iradeleri ile yapacakları tercihlerin hiç kimsenin özgürlüğü ile çatışmaması gerektiğini bir zaruret olarak kabul etmektedir. Hak öğretisi, eylemlerin sınırları ile ilişkilidir. Erdem öğretilerinde ise sadece kişi istediği takdirde kendisini özgürce sınırlandırabilir, hak öğretisinin tersine burada dış baskı ahlaken mümkün değildir (Yazıcı ve Yazıcı, 2010: 16; Esen, ty: 5). Kant'ta ahlaken doğru görülmeyen bir şeyin her ne şartta olursa olsun kabul edilmesi mümkün değildir. Kant, evrensel yasaları “kategorik zorunluluklar” şeklinde nitelendirmektedir. İşte Ona göre bu zorunluluklar içerisinde, “istisnasız doğru amaçlı görev”ler bulunmaktadır. Nitekim yalanın her daim yanlış kabul edildiği yerde görev, doğru olanı dile getirmektir (Erdoğan, 2006: 8).

Kant'ın cevabını bulmaya çalıştığı soruyu, örneğin “Bir örgütteki herkes bu şekilde karar verip hareket ettiği takdirde ne ile karşılaşılacaktır?”, karar verme aşamasındaki kamu görevlileri kendilerine sorduklarında, Kant'ın formel etiği gündeme gelecektir. Formel etik, kamu görevlilerinin karar verirken hukuki çerçevede ve etik ilkeler uyarınca karar vermeleridir (Şen, 1998: 91). Kant, iyi yaşayabilmenin yegâne yönteminin ilkelere riayet etmekten geçtiğini savunmaktadır. Bireylerin “erdemli” kabul edilebilmeleri, etik ilkeleri benimsemeleri ve onları eylemlerinde rehber edinmelerine bağlıdır (Pehlivan, 1997: 10).

Kant, sorunu çözmek için oluşturulmuş ve her türlü soruna uygulanacak matematiksel formüller gibi ilkeler geliştirmeyi hedeflemiştir (Cassirer, 1996: 252). Kant, bireylerin hem birbirlerine hem de başkalarına karşı ödev ve sorumlulukları olduğunu savunurken “koşulsuz buyruk”<sup>15</sup> (*categorical imperative*) şeklinde nitelendirdiği ahlak ilkesinin, diğerlerine kıyasla daha geniş kapsamlı bir ilke olduğunu da eklemektedir. Çünkü Ona göre koşulsuz buyruk bir kişinin şahsi istemine bağlı olan koşullu buyruktan (*hypothetical imperative*) genel itibarıyla oldukça farklıdır. Nitekim koşullu buyruktan iyi bir işe yerleşme hayali olan kişi, iyi okullardan mezun olmak zorundadır. Koşulsuz

---

<sup>15</sup> Kant'ın ahlak felsefesinde yer verdiği “categorical imperative” kavramının literatürde “mutlak buyruk”, “kesin buyruk”, “kategorik buyruk” veya “koşulsuz buyruk” olarak da çevirilerine rastlanmaktadır. Çalışmamızda “koşulsuz buyruk” çevirisinin kullanımı tercih edilmiştir.



buyrukta ise bireyler kendi istemleri dikkate alınmaksızın eyleme zorlanmaktadırlar. Tam da bu nedenle Kant, ahlakiliğin sadece koşulsuz buyrukla açıklanabileceğini düşünmektedir (Scruton, 2001: 81-85).

Koşullu buyruk, “Eğer X’i istiyorsan, Y’yi yapman gerekir.” şeklinde formüle edilebilir. Adından da anlaşılacağı üzere bu buyruk bir koşula bağlıdır. Dolayısıyla kişi, koşulları yerine getirmeden amaca ulaşamayacağını bilmektedir. Koşulun geçerliliği farklı bağlamlarda değişkenlik gösterebileceğinden burada mutlak bir kabulden, nesnellikten ve evrensellikten söz etmek mümkün olmayacaktır. Özetle Kant’a göre koşullu buyruklar birer ahlaki öğüt olmaktan öteye gidemezler. Koşulsuz buyruk, eylemin neyi içerdiği ve elde edilecek netice ile değil eyleme zemin oluşturan niyet, iyi istenç bir diğer deyişle ödev bilinci ile yön bulmaktadır. Bu nedendir ki Kant, bu buyruğu ahlaki buyruk olarak kabul etmektedir (Kant, 2002: 33). Bununla birlikte Kant, aynı yasanın farklı formülasyonları olabileceğini ifade ederken üç farklı formülasyon sunmaktadır. Ona göre ahlak yasasına ulaşılacak isteniyorsa, aynı eylemin söz konusu üç formülasyon dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiğini ve böylece olabildiğince eylemin sezgiye yaklaştırmanın faydalı olacağını düşünmektedir (Özaydın, 2011: 101).

Koşulsuz buyruk, ahlaki öznelere eylemlerinin maksimlerini evrensel düzeyde geçerli kılınabilir hale getirmelerini istemektedir. İşte Kant’ın ahlak kanunu olarak kabul ettiği koşulsuz buyruğun ilk formülasyonu “Öyle davran ki, senin iradenin maksimi her zaman, aynı zamanda genel bir kanunun ilkesi olarak geçebilsin.” dir (Kant, 1995: 46). Bu formül, evrenselleştirilebilir ilkesi olarak zikredilebilir. Kant, koşulsuz buyruğun kayıtsız şartsız buyurabilen yegâne buyruk olduğuna bahsedilen ilkede yer vermektedir (Demir, 2020: 66).

Kant’ın yukarıda yer verilen söyleminden anlaşılacağı üzere kişi, eylemini dayandırdığı ilkenin herkesin eylemini belirleyebilecek bir nesnel ilke olup olmayacağını sorgulayarak ilkenin ahlaki olup olmadığını sınavabilir. Burada insanların araç olarak görülmesine karşı çıkılmakta, her insanın insan onuruna yaraşır şekilde yaşaması ve buna özen gösterilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Garofalo ve Geuras, 1999: 70-71; Ü. Öktem, 2007: 5). Ayrıca Kant ilave etmektedir: Kişiye yönelik eylemler, kişinin doğuştan gelen değerlerini yansıttığı sürece insanlar amaç olarak görülerek ona göre davranılmalıdır. Bir örnek ile açıklanacak olursa, hayır işlemek amacıyla yardımda bulunmak ahlaken doğru kabul edilir. Zira bu durumda doğuştan gelen bir değer

davranışa dönüşmektedir. Tersine kendi mutluluğu uğruna başkasının malını çalmak da yanlıştır, çünkü burada da karşıdaki kişinin araçsallaştırılması söz konusudur. Dolayısıyla koşulsuz buyruk insanları bireysel anlamda etkileyen eylemlerin ahlakiliğini de düzenlemektedir (Darwall, 2003: 12-19).

Kant'ın ikinci formülasyonu, "İnsanlığı, kendinde ve başkalarında hiçbir zaman sırf bir araç olarak değil, aynı zamanda hep bir amaç olarak göreceğ gibi eyle"dir (Kant, 1982: 55- 56). Söz konusu formülasyonda ilkine göre içerik biraz daha belirlenmiş, bütün akıllı varlıklar kanun önünde eşitlenmiş ve ahlak yasasının dayandığı temel değer olan rasyonel doğaya dikkat çekilmiştir (Kant, 1982: 50). Guyer, Kant'ın bir amaç olarak kabul edilmesi ve asla kendimizde ve bütün insanlarda bir araç olarak kullanılmaması gereken şey olarak ileri sürdüğü unsurun kendi amaçlarımızı belirleme ve bu amaçları gerçekleştirme yetisi olduğunu düşünmektedir (Guyer, 2005: 288). Burada yasalara bağlılık ile özgürlük arasında ters orantı bulunduğu düşünülebilir. Ancak Kant bu durumu insanın içinden gelen, hümanist ve insanlık adına var olan bir yasaya itaat etme şeklinde kabul etmektedir (Demir, 2020: 46).

Kant üçüncü formülasyonunu "Öyle hareket et ki, senin istencin kendisini, aynı zamanda evrensel yasa yapıcı olarak görebilsin!" şeklinde ifade etmiştir (Kant, 2002: 49-51). Bu formülasyon ilki ile benzer görünebilir ancak burada dikkate değer bir vurgu farkı bulunmaktadır. Şöyle ki Kant burada kişiyi yasa yapıcı bir otonom varlık olarak bizlere sunmaktadır (Demir, 2020: 68). Eylemin niyetinin veya eylemin dayandığı ilkelerin evrensel yasa olarak kabul edilmesi, bireyin insanlığı gerek kendi şahsında gerekse başkalarında amaç olarak kabul etmesi, bireyin başkalarına karşı otonom ve kendi kendini belirleyen failler şeklinde davranmasını ortaya koymaktadır (Cevizci, 1999: 490).

Kant, her an her sonucun öngörülemediğini bu nedenle niyetlerin ne kadar iyi saiklerle ortaya konulmuş olursa olsun tikel bir sonuca dayanarak oluşturulmaması gerektiğini iddia etmektedir. Son tahlilde niyetler, ahlak yasası temelinde şekillenmelidir (Esen, ty: 16). Kant'ın savunduğu ahlak yasası uyarınca iradenin vereceği kararlar ve yapacağı tercihler muhakkak bir yasaya dayanmalıdır. O, iradenin bir çerçeve çizerek bu çerçeve içerisinde hareket etme amacıyla bu yasanın çıkarıldığını ileri sürmektedir (Kant, 1999: 41). Buradan hareketle gerçek bir ahlaktan bahsedebilmek için kişilerin şahsi menfaatlerini bir kenara bırakarak ödev bilinci ile

ahlak yasasına uymaları gerekmektedir. Kuşkusuz pek çok düşünür gibi Kant da eleştirilere maruz kalmıştır. Söz konusu eleştirilerin birkaç kategoride değerlendirilmesinde fayda görülmektedir. Öncelikle Kant'ın yaklaşımı, zaman ve mekân bağlamında dar bir çerçeveye sahip olduğu ve uzak geleceği öngörebilirlikten yoksun olduğu gerekçesiyle eleştirilebilmektedir (Tepe, 2014).

Kant'ın ahlak yasalarını evrenselleştirme yoluna gitmesi onu eleştirilerin hedefi haline getirmiştir. Nitekim Frankena, Kant'ın testini geçen her kişisel ilkenin ödev olup olmadığını sorgulamakta ve kişilerin kendi geliştirdikleri bir emirin –karanlıkta tek başınayken ıslık çalın ya ilk önce sol ayakkabınızı giyin gibi- evrensel bir yasa olmasını elbette isteyebileceklerini düşünmektedir. Yani kişinin içselleştirdiği kuralı kendisi devamlı yerine getirerek herkesten de bu bekleyiş içerisine girmesi yüksek ihtimaldir. Frankena, yukarıda verilen iki örnek kuralın ödev olarak kabul edilemeyeceğini söylemektedir. Çünkü kişi, ıslık çalma ve ayakkabı giymeye ilişkin sorgulamaları neticesinde bunların ahlakı ilgilendirmediklerini ileri sürebilir. İşte burada zikredilen önerme doğru olabilir ancak Frankena'ya göre Kant, onların ahlaki olup olmadığına nasıl karar verileceği konusunu cevapsız bırakmaktadır (Frankena, 2007: 68).

Koşulsuz buyruk, genel durumlarda herkes için geçerli olanı belirtmektedir. Yani spesifik durumlarda ne yapılması gerektiğine ilişkin bir somutlaştırma yapmaz. Bu durum da Kant'ın belirli türden içi boş bir şekilcilik oluşturduğu düşünülmektedir (Demir, 2020: 74). Teoride öngörülenlerin pratik hayatta karşılığını bulmak her zaman mümkün değildir. Kant'ın sistematize ettiği ödev anlayışında da yer yer çatışmalara rastlanmakta ve kendisi bahse konu çatışmalara cevap veremediği gerekçesiyle eleştirilmektedir. Kant'ın yaklaşımını bir yandan özgürlük ve özerklik temelinde inşa etmeye çalışırken aynı zamanda ödev ve kurallar ile çerçeve çizmesi ve baskılayıcı bir hal almasına sebep olduğu gerekçesiyle eleştirilmektedir (Özaydın, 2011: 97).

Yine Kant'ın ortaya koyduğu mutluluk ve ahlak ilişkisinde kimi tutarsızlıkların bulunduğuna yer veren eleştirilere de rastlanılmaktadır (MacIntyre, 2001: 223). Kant'a yönelik eleştirilerin bir diğer kısmı ise Onun ahlakın temel unsurları arasında gösterdiği insan otonomisi ve özgürlük kavramları üzerinedir. Bu bağlamda Moore, Kant'ın yaklaşımında yapılması gerekeni özgür istencin şekillendirdiğini ancak önemli olanın yapılması gereken şeyin sırf yapılması gerektiği için zorunluluk hissi altında

gerçekleştirilmesi olduğunu düşünmektedir. O yüzden Moore özgür istenç tarafından konulan yasaya neden uyulması gerektiği sorusuna Kant'ın tam manasıyla cevap veremediğini iddia etmektedir (Elmalı, 2007: 98-99).

Genel itibarıyla sonuçların az çok önceden kestirilebildiği kabul edilse de kimi durumlarda öngörülenlerden çok daha fazlasıyla karşılaşılabilmektedir. Eğer insanlar iyi ile kötü arasında bir ikileme kalırlarsa muhakkak ki birini tercih edeceklerdir. İşte tam da bu noktada ödev ikilem konusunda kişileri yönlendirici göreve sahiptir (Beiswanger, 1950: 118).

W.D. Ross, yedi tür “*prima facie*”<sup>16</sup> ödevin varlığından bahsetmektedir ve ödevler içerisinde “*prima facie*” olarak addettiklerinin kesin olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca O, bazı ödevlerin *prima facie* ödevlerden türetilebileceğini düşünmektedir. Nitekim her ne kadar yalan söylememek gibi bir ödev bulursa da başkasının hayatını kurtarmaya çalışırken yalan söylenilmesi mazur görülebilir. Anlaşılacağı üzere bazı ödevler daha belirgin ve anlaşılır iken bazıları muğlaktır. Ancak bu düşüncelere zıt bir söylem ile Kant, ödevin kesinliğini hiçbir istisnaya mahal vermemesine bağlamaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi Kant'ın ödevlerin birbirleriyle çatışmayacağına olan inancı tamdır. Ona göre ortada bir çelişki var ise bu ödevden değil, ancak ödevin muhatabının onu yanlış anlamasından kaynaklanabilir. Bu bağlamda Ross da ödevler ne kadar net olursa olsun onları karıştırmamak için formüle edilmesini önermektedir. Ross, ödevlere dair çelişki ile karşılaşıldığında bu çelişkiyi ortadan kaldırmak adına kesin ve kati bir kuralın var olmadığını, kişinin kendisini ifade etmesinin mümkün olduğu hallerde kendi yargılarını dikkate almalarını salık vermektedir. Ve yine Ross, kararın verilmesini sağlayacak kilit unsurun algılanması konusunda bir sorun varsa anlaşmazlıkların da çözüme kavuşamayacağını dile getirmektedir. Hayatın neler getireceği bilinmediğinden

---

<sup>16</sup> İlk elden ödevler. Ross'un Kant'ın ödev ahlakı ve koşulsuz buyruk anlayışından hareketle geliştirdiği ahlaki ödevler bütünü. Ross, kişinin bazı eylem ya da ödevlerinin kendisini başka birtakım eylemlerden daha fazla bağladığının farkına varması olgusundan yola çıkmıştır. W.D. Ross, yedi tür *prima facie* ödevin varlığından bahsetmektedir. Şöyle ki (Lacewing, 2010: 1-2):

- Sadakati konu edinen ödevler (Sözünü yerine getirmek vb.),
- Özü konu edinen ödevler (Herhangi bir yanlış yapıldığında),
- Minnettarlık,
- Adalet,
- İyilikseverlik (başkalarına yardımda bulunmak),
- Kişisel gelişim,
- Kötü olmama (Başkalarına zarar vermekten çekinme).

karşılaşılabilecek belirsizlikler ve çatışmaların çözümü de haliyle değişkenlik arz edecektir. Bu nedenle deontologlar, kişilerin bir ahlak teorisinden bütün soruları yanıtlamasını beklemelerini yerinde bulmamaktadırlar. Çünkü ahlaki yaşam, felsefi bir teori ve yaklaşımın bizlere sunduğu bilgilerin ötesinde idrak, sezgi ve hüküm gerektirmektedir (Lacewing, 2010: 2).

Yukarıda da bahsedildiği gibi Kant'ın etik anlayışı çeşitli açılardan eleştiri konusu olsa da bu eleştirilerden bazılarının çürütüldüğü de görülmektedir. Kant'ın yoğun eleştiriye maruz kaldığı düşüncelerinden biri daha önce izah edildiği üzere “evrensel kurallar” öngörmesidir. Eylemlerin planlanması ve çerçevesinin çizilmesi noktalarında bu kurallar eleştirilebilir. Ancak Kant'ın ahlak felsefesinin can damarı insanın onurudur. Yani Kant, kişinin başkalarına karşı insan onuruna yaraşır biçimde davranmasını önemsemektedir. Herkesin bir diğerine saygı göstermesi ve özerkliğine zarar vermemesi hali, aslında Kant'ın evrensel ahlak yasasına işaret etmektedir. Yine Kant, bazı kesimlerce fazla kuralcı addedilerek eleştirilere hedef olmuştur. Birtakım standartlar bütünü olarak kurallar doğası gereği kişilere dışarıdan dayatılırlar. Ama belirtilmelidir ki Kant'ın anlayışında ödevler kişinin dışarıdan bağımsız bir şekilde özerk olarak ahlaki kurallara uyması halindedir. Kant'ın öğretilerinde eylemin altında yatan neden kişiyi ahlaki dürtüye yani doğru olana götürmektedir (White, 2009: 302).

Kant'ın ileri sürdüğü ödev kavramı ile kural kavramı aslında aynı manaya karşılık gelmemektedir. Çünkü incelendiğinde pek çok ödevin sınırlandırıcı değil pozitif nitelikte ve yönlendirici olduğu görülmektedir. Ancak yine burada belirtmek gerekir ki Kant'ın “kusursuz ödevler” (*perfect duties or narrow*) olarak tanımladığı ödevler (öldürme, yalan söyleme gibi) negatif yapıda olduğundan eleştiri konusu edilebilmektedirler. Kant, “kusursuz olmayan ödevler” (*imperfect duties*) konusuna değinirken bazı tutumların ve sonuçların benimsenip şartlar elverişli olduğunda uygulanmasını öngörmektedir. Çünkü “kusursuz olmayan ödevler”, “kusursuz ödevler”e kıyasla birçok yönden daha esnektir. Kant, ödevler konusunda yaptığı bazı açıklamalar ile deontoloji çizgisinden biraz ayrılmaktadır. Deontoloji doğrudan sonuçlarla değil, tercihlerle alakadar olmaktadır. Kant'ın anlayışında ahlak, kişinin yaptığı seçimler sonucunda mutluluğa ulaşmasında basit bir araç olarak görülmemekte, kusursuz ödevler açısından olası sonuçlardan birisinin tercih edilmesinde de kılavuzluk yapmaktadır. Kant, en temel kuralları ve ödevleri resmi ahlak yasalarından ilham alarak

geliştirmektedir. Ancak hatırdaki tutulmalıdır ki bahsedilen kuralları ve ödevleri günlük hayatta karşılaşılacak ikilemlere mekanik bir şekilde uygulamak çoğunlukla mümkün olmayacaktır. Onlar, doğru eyleme ulaşmada aydınlatıcı bir rol oynayacaktır. Burada Kant, karşılaşılma ihtimali olan bir duruma ilişkin önceden bir kural öngörmemekte, kişinin tercihlerinde ahlak pusulasına ve yargılarına güvenmektedir (White, 2009: 303-305).

Kant'a yöneltilen eleştirilerden bir kısmı da Hegel'den gelmektedir. Kant ilkeleri, kesin buyruklar ve koşullu buyruklar olmak üzere ikiye ayırırken evrensel yasaların kesin buyruklar temelinde şekillendiğine inanmaktadır. Ona göre kesin buyruk iyi iradeden ibarettir. Olaya farklı bir perspektiften yaklaşan Hegel, felsefi ilkelerin toplumsal gereksinimleri göz ardı edeceğini düşünmektedir. O, rasyonel ilkeler üzerine inşa edilmiş toplumlarda bireylerin salt kendi çıkarlarını gözeteceklerini ve bu doğrultuda isteklerde bulunacaklarını ileri sürmektedir. Hegel, Kant'ı eleştirirken onun neden ahlaklı olunması gerektiğine ilişkin soruya cevap veremediğine vurgu yapmaktadır. Şahsi menfaatler ile toplumsal değerler arasında bağ kurulmasının gerekliliğini savunan Hegel, Kant'ın böyle bir bağ kurmaya çok da niyetinin olmadığını düşünmektedir (Bezci, 2005: 49-52).

Hegel, Kant'ın yaklaşımında ödev etiğini akıl temelinde inşa ettiğini kabul etmekle birlikte ödevlerin neler olduklarına ilişkin net bir açıklama yapmayıp içerikten yoksun bırakmasını ve evrensel etik yasaları, çelişmezlik ve tutarlılık yasaları olarak görmesini yeterli bulmamaktadır (Cevizci, ty: 228). Her ne kadar Hegel, Kant'ı eleştirse de hak verdiği bazı durumlar da bulunmaktadır. Nitekim Onun nazarında Kant özerkliği, soyut bir özne işi olarak kabul etmekle haklı olsa dahi bu tarz bir bireyi model olarak toplumsal boyuta ulaşmak istemekle hata yapmıştır (Bumin, 1998:151).

Kant'ın felsefesini anlamak için öncelikle Kant'ın söylediklerini nelere referansla ve hangi bağlamda söylediğini bilmek gerekir. Yapılan okumalardan da özetlemek gerekirse Kant'ın olayları eleştirel perspektiften çözümlenmeye çalıştığı bilinmektedir. Zira Kant'ın, "*Saf Aklın Eleştirisi*", "*Pratik Aklın Eleştirisi*" ve "*Yargı Yetisinin Eleştirisi*" isimli üç temel eleştiri kitabının olması da bu durumun açık bir göstergesidir. O, kendi ahlak felsefesini temellendirme sürecinde iyi istenç, özgürlük, ödev ve ahlak yasası arasında bir ilişki kurmaya çabalamıştır. Kant eylemin ahlakliliğini, ödevden kaynaklanmasına bağlamaktadır. Ona göre ödev kaygısı gözetilmeyen eylemlerin

ahlakilik açısından bir anlamı yoktur. Kant pratik aklın isteğinin, bireyin mutluluğu arzulamaktan vazgeçmesi değil mevzu bahis ödev olduğunda mutluluğu bir kenara bırakarak hareket etmesi olduğu iddiasındadır.

Fikirlerinden de anlaşılacağı üzere şahsi menfaat sağlamak üzere başkalarının aracı kılınması Kant'ın kabul etmediği bir durumdur. Kant duygulardan arındırılmış, salt akılla hazırlanan ve uygulanan yasalar sayesinde özgürlüğün gerçekleşebileceğine inanmaktadır. Kuşkusuz Kant'ın hayalini kurduğu bu ideal ortam, günlük hayatta sergilenecek davranış ve eylemlere örnek bir model olacaktır. Her ne kadar Kant'ın açık bıraktığı ya da tam manasıyla cevabını veremediği bazı sorun alanları bulunsa da kendisine yöneltilen haklı eleştirileri değerlendirerek düşüncelerini yıllar içerisinde revize etmesi, ne denli büyük bir filozof olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir.

#### **2.4.2.1.2. Ahlaki ve Kültürel Rölativizm**

Rölativizmin modern haline kavuşması 19. yüzyılda gerçekleşse de fikri altyapısının Antik Yunan döneminde oluştuğu düşünülmektedir (Renteln, 1988: 56). The Cambridge Dictionary of Philosophy'de ahlaki rölativizm (*ethical relativism*), evrensel anlamda geçerli ahlaki ilkelerin olmayacağını, bütün ahlaki ilkelerin bireysel veya toplumsal kabullerle ilişkili olduğunu savunan ahlak teorilerine verilen genel isim olarak geçmektedir (Audi, 2015: 922). Cevizci tarafından hazırlanan Felsefe Sözlüğü'nde de benzer şekilde ahlaki görecilik, her insanın kendi kural ya da değerini yine kendisinin belirlemesinin savunulduğu, ahlak alanında mutlak diye birşeyden söz etmenin mümkün olmadığı, ahlakın kültürden kültüre, gruptan gruba hatta bireyden bireye değişmekte olduğunu iddia eden ahlak görüşü olarak tanımlanmaktadır. Rölativistlere göre bütün değer ve standartların kendine has karakterleri bulunmaktadır. Dolayısıyla rölativistler nesnel anlamda doğru ve geçerli kabul edilebilecek ahlaki standartların ve evrensel değerlerin olabileceğine inanmamaktadırlar. Onlara göre eğer tek bir ahlaki standarttan bahsedilecekse o da insanların ahlaka ilişkin öznel duyguları neticesinde var olabilir (Cevizci, 1999: 23).

Kültürel rölativizmin kurucuları arasında yer alan Melville Herskovits ise kültürel rölativizmi, "Toplumların kendi yaşamlarını idare etmek için belirledikleri değerleri kabul etmede, kişinin kendisinininkinden farklı dahi olsa her bir geleneğin bünyesinde

bulunan onuru ve hoşgörüyü vurgulayan bir felsefe” olarak tanımlamaktadır (Renteln 1988: 57).

Chandler de ahlaki ve kültürel rölativizmi, Kantçılıktan sonra deontolojiyi anlamlandırmaya katkı sağlayan ikinci büyük okul olarak tasvir etmektedir. Ahlaki ve kültürel rölativistler, “On Emir”<sup>17</sup> (*Ten Commandments*) gibi kategorik doğru ahlak kuralları olarak anladıkları mutlakların varlığını reddetmektedirler. Onlar, on emirdeki bazı spesifik özelliklerin (örneğin öldürmeme kuralı), artan iyinin genel özelliğiyle tezatlık gösterdiğini ifade etmektedirler. Faydacılıkta, genel iyiliğin artırılması için ahlaki bütünüyle yöneten kurallar sunulmaktadır. Ahlaki ve kültürel rölativistlerin burada itiraz ettikleri nokta, yönlendirilmiş ahlaki eylemlerin belirli özellikleridir. Rölativistler, mevcut alternatifler arasından hangi eylemin genel iyiyi artıracığına ilişkin seçim yapma özgürlüğüne sahip olmak istemektedirler (Chandler, 2001: 184-186).

Esas itibarıyla ahlaki rölativizmin üç türünden bahsedilebilir. “*Betimleyici rölativizm*” de, var olan şey betimlenmektedir. Bu türde sadece farklı insan ve toplumların ahlaki yargılarının çeşitlilik sergilediği ve dahası bunların çatışma halinde olduğu ifade edilmektedir. “*Metaetik rölativizm*”, mevzu bahis temel ahlaki yargılar olduğunda bu yargılardan birinin diğerine tercih edilmesini sağlayacak geçerli bir rasyonel yöntem olmadığını, birbiriyle çatışan iki temel yargının aynı oranda geçerli olduğu iddia edilmektedir. “*Normatif rölativizm*”de ise bir birey veya toplum için doğru ya da iyi kabul edilen şeyin farklı yer ve zaman ve hatta aynı mevcut durum ve şartlarda dahi bir diğer birey veya toplum için doğru veya iyi olamayacağı kabul edilmektedir (Cevizci, 1999: 23-24).

Bir normatif etik teori olarak rölativizm, doğrudan ahlak kuralı teorisi ve dolaylı ahlak kuralı teorisi olmak üzere iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Doğrudan ahlaki rölativizmde, C kültüründen bir A kişisi, C kültürünün çoğunluğunca doğru ve zorunlu olduğuna inanılan bir eylemi yaparsa o eylem doğrudur. Dolaylı ahlaki rölativizmde, ileri sürülen herhangi bir doğru ahlak kuralı R’nin, C kültüründeki insanların çoğunluğu tarafından doğru bir ahlak kuralı olduğuna inanıldığı takdirde R, doğru bir kuraldır (Chandler, 2001: 186).

---

<sup>17</sup> On Emir, Yahudiliğe göre Sina Dağı’nda Musa’ya vahyedilen, Tanrı’nın İsrailoğulları’na emrettiği on tane emiri içeren bir ilkeler dizisidir. Ayrıntılı bilgi için bkz. [www.britannica.com/topic/religion](http://www.britannica.com/topic/religion).



Anlaşılabacağı üzere rölativizm, bir kültüre mensup insanların çoğunluğunu ortak paydada buluşturan görüşler doğrultusunda hareket edilmesini arzulamaktadır. Dolayısıyla burada evrensellikten söz edilmesi çok da mümkün görünmemektedir. Zira bir kültürde öteden beri doğru ve ahlaka uygun kabul edilebilen bir olguya başka bir kültürde şiddetle karşı çıkabilir.

Kültürlerarası farklılıkların yanında bir kültürün kendi içerisindeki ahlaki anlaşmazlıklar ve olası çatışmaları hesaba katmaması, etik ve kültürel rölativizmin zayıf noktalarındandır. Kültürler içerisinde altkültürlerin belirlenmesi ise bütün kültürlerin önemli bir dış etki olmaksızın ahlaki görüşleri değiştirdiği tarihsel durumları yeterince açıklamamaktadır. Örneğin İngiltere’de ve ABD’de köleliğe yönelik hâkim ahlaki bakış açısı zamanla değişmiş ve kültür içindeki insanlar köle tutmanın ahlaki açıdan yanlış olduğunu anlamışlardır (Chandler, 2001: 186).

#### **2.4.2.1.3. Agapizm**

Tek kurallı deontoloji teorisinin üçüncü ve son şekli agapizmdir. Yaklaşımında insanları doğruluğa ulaştıracak yegâne kaynağın “sevgi” olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir deyişle bireyler eğer bir eylemi sevgi temelinde gerçekleştirmişlerse, o eylem her ne sonuç getirirse getirsin doğrudur. Rosen, agapizmin iki şekilde karşımıza çıkabileceğini ileri sürmektedir. Bunlar, doğrudan agapizm ve dolaylı agapizmdir. Doğrudan agapizmde eğer herhangi bir A kişisi sevgi kaynaklı bir eylem sergilerse bu eylemin doğru olduğu kabul edilir. Dolaylı agapizmde ise eğer herhangi bir A kişisi, dünya genelindeki sevgi miktarını artırma ihtimali yüksek olan doğru ahlak kuralı R’ye göre bir eylem yaparsa R doğru bir ahlak kuralıdır. Rölativizm ile kıyaslanacak olursa, rölativistler iyiyi arttırmak üzere mevcut eylemler arasından tercihte bulunabilme özgürlüğüne sahip olunmasını bir gereklilik olarak görmekteyken agapistler eylemi harekete geçiren unsurun sevgi olması durumunda gerek eylemin kendisi gerekse sonuçları ne olursa olsun doğru kabul edilmesini savunmaktadırlar (Chandler, 2001: 188-192).

Deontoloji üzerine genel bir değerlendirme yapılırsa Chandler, kamu yöneticisinin gündelik yaşantısının, deontolojik etik çerçevesinde getirilen düzenlemeler ve ilkeler doğrultusunda şekillendiğini ileri sürmektedir. O, kamu yöneticisinin fitratında deontolojiye yatkınlık bulunduğunu iddia etmektedir (Chandler, 2001: 148-155).

Steinberg ve arkadaşları da deontolojiden yana bir tavır takınmaktadırlar. Ahlaken gerekli özeni göstermeme ve duyarsız olma, kamu görevlilerinde kronik bir hal alırsa uygulamaların neticesinde kamu yararının elde edilmesi pek de mümkün olmayacaktır. Ancak ahlaki değerleri esas alan bir yaklaşım ile kamu çıkarı gerçekleşecektir (Steinberg vd, 1996: 76).

Deontolojide aslında belli başlı eylemlerin doğru veya yanlış olduğu gözler önüne serilmektedir. Örnek verilecek olursa kişi başkasını öldürebilir. Bir eylem olarak bunun genel adı “öldürme”dir. Lakin ahlaki açıdan değerlendirildiğinde bütün öldürmelerin türdeş eylemler olmadığı da gözlenmektedir. Bilerek ve isteyerek başkasını öldürmek üzere gerçekleştirilen eylem ile kazara yapılan yahut nefsi müdafaa için yapılan öldürme eylemleri büyük ölçüde farklıdır. Her eylem, bir seçim neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedendir ki eylemler seçimlerden bağımsız düşünülemez. Yapılan her bir seçim, aslında bazı sebeplere ve zihni dürtülere dayanmaktadır. Bu da açıkça göstermektedir ki eylemin niyetini bilmeden o eylemi nitelendirmek mümkün değildir. Kişinin niyeti göz önünde bulundurularak eylemin doğru mu yanlış mı olduğu analiz edilirse ancak o zaman doğru karar verilebilir. Deontologlar, eylemin altında yatan nedenin bilinmesinin genellikle zor olduğunu kabul etmekle birlikte bunu öğrenmenin ahlaki yargılamanın objektifliğine hanel getirmeyeceğini savunmaktadır (Lacewing, 2010: 3).

Modern döneme gelindiğinde ödev ahlakının benimsediği katı, evrenselci duruştan kopuşlar yaşanmış, daha önemli bir ödev için nispeten önemsiz bir ödevden vazgeçilebileceği kanaatine varılmıştır. Bu bağlamda örnek verilecek olursa ödünç alınan bir kitap boğulmak üzere olan bir çocuğu kurtarıırken suya düşerse kitaptan önce çocuğun tercih edilmesi daha büyük bir ödev kabul edilmiş ve kitabın zamanında iade edilmesi ödevini ortadan kaldırmıştır (Hooft, 2006: 19). Örnekten de anlaşılacağı üzere teorilerde öngörülenler, kimi durumlarda pratik hayatta yaşanan hadiseler ile örtüşemeyebilir. Dolayısıyla mevcut şartlar dikkate alınarak modelin revize edilmesi söz konusu olabilir.

#### **2.4.2.2. Teleoloji**

Teleoloji kavramı, Yunanca “amaç, erek, hedef” anlamına karşılık gelen “telos” kavramından hareketle “tamamlama ve sonlandırma” anlamına gelen “teleos” ve “logos

(ology)” terimlerinden türetilmiştir. Dolayısıyla teleos’un ifade ettiği bilgi yani “logos (ology)”, bütün doğal tasarımdaki doğal süreçlerden ya da oluşumlardan faydalanmanın bilgisidir (Chandler, 2001: 179).

Teleoloji amaçları, sonuçları ve hedefleri konu edinen bir disiplindir. Yaklaşımına göre bir kişi iyi niyetli olup ahlaki ilkelere uygun hareket etse ve ödevleri dikkate alsa bile eylemin kişiye ve eylemden etkilenenlere zarar vermesi, kötü ve olumsuz bir sonuç doğurması halinde o eylem ahlaken yanlış, kabul edilemez bir eylemdir. Yaklaşımında ahlaki eylemin değeri eylemden elde edilen sonuç ile belirlenmektedir (Cevizci, 2002: 15).

Deontolojiyi iyiyi, kötüyü ve ödevi işleyiş tarzı bakımından eleştiren “fayda etiği” veya “faydacılık” olarak da adlandırılan teleoloji, iki akımın öncülüğünde kendisine gelişim imkânı bulmuştur. Bunlar, Machiavelli ve Weber’in önderlik ettiği “egoizm” (bireycilik) ile Bentham ve Mill’in ileri sürdüğü “utilitarianism” (faydacılık) yaklaşımlarıdır.

#### **2.4.2.2.1. Egoizm (Bireycilik)**

Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü’nde (1975) egoizm “Ben düşkünlüğü; kendine düşkünlük, başkalarını göz önüne almadan yalnız kendini, kendi çıkarını düşünme; insanın bütün eylemlerinin “ben sevgisi”yle belirlenmiş olduğunu, buna göre ahlaklılığın da yalnızca kendini koruma içgüdüsünün bir biçimi olduğunu, bütün eylemlerin kendini koruma içgüdüsünden ve “ben sevgisi”nden çıktığını öne süren öğretisi; Kendi ben’ini ve çıkarını yaşamın mutlak ilkesi yapan anlayış” olarak tanımlanmaktadır (www.sozluk.gov.tr, 23.4.2021).

Egoizm, bireylerin kendileri için iyi olan şeyi isteme eğiliminde oldukları, bunu istedikleri ve hatta doğru olanın da bu olduğuna inandıkları bir akımdır (Pops, 2001: 195). Buna göre bir karar bireye uzun vadede çıkar sağlıyorsa ahlaki kabul edilmelidir. Ayrıca egoizmde her ne olursa olsun bütün bireysel çıkarların nihayetinde herkesi etkileyecek kolektif iyiliği ortaya çıkaracağı ifade edilmektedir (Daft, 2010: 132-133). Yani etik egoistler her ne kadar kendi refahlarını arttırmak üzere hareket etseler de diğer insanlar için en uygun sonuçları almaktan kaçınmayacaklardır (Muzumara, 2018: 4).

Burada bir parantez açan Martinez, şahsi çıkarların bencillikle aynı manaya gelmesinin yanlış olacağını dile getirirken kişinin çıkarını düşünürken başkalarına karşı fedakârlık

yapabilmek için aynı zamanda diğer koşulları da değerlendirebileceğini ileri sürmektedir. Ancak egoizmin genel kabullerine göre başkalarının değerli kılınması, bireysel istek ve arzulara vereceği cevap ile orantılıdır. Martinez, tam da bu nedenle egoizmin eleştirilere maruz kaldığını, çünkü söz konusu bakış açısının, insanların özverili ve fedakâr davranmalarının önünde bir set oluşturduğunu iddia etmektedir (Martinez, 2009: 44-46).

Yaklaşımında bireysel öz-yönelim konusu önemli bir yerde durmaktadır. Bu nedenle öz-yönelemi kısıtlayan dış güçler ciddi şekilde sınırlandırılmalıdır. Bireyler, verilecek kararın iyiliğinin bir ölçütü olarak kendilerine en iyi uzun vadeli avantajı hesaplamaktadırlar. Birey için diğer alternatiflere kıyasla daha büyük bir iyi-kötü oranı üretmeyi amaçlayan eylem, gerçekleştirilmesi doğru olan eylemdir. Teorik olarak herkes kendi öz yönelimini gözetmektedir. Çünkü insanlar birbirleriyle kendi uzun vadeli çıkarları için uzlaşmayı öğrenirler. Bireyciliğin uzun vadede en iyi sonucu vereceği düşünüldüğünden dürüstlüğe ve bütünlüğe de yol açtığına inanılmaktadır. İnsanlar, bireyciliğe dayanan kısa vadeli kişisel çıkarlar için tartışabilirler, fakat bu konuyu aydınlatmaya yetmeyecektir (Daft, 2008: 143).

Egoizmden bahsederken anmadan geçilmemesi gereken önemli bir isim Niccolo Machiavelli (1469-1527)'dir. O, etik üzerine yaptığı araştırmalarda insanları zaafı ve arzuları bağlamında değerlendirmiş, insanları yönetebilmek için zaafardan faydalanmak gerektiğini ve buna ilişkin yöntemleri dile getirmiştir. Machiavelli çalışmalarında, olması gerekenden ziyade olana odaklanmıştır (Yüksel, 2010: 30). Onun görüşlerinde, kamusal ve devlet vurgusunun ön planda olduğu görülmektedir. Nitekim O, kamu yöneticilerinin kendi çıkarlarını değil kamusal çıkarları dikkate almalarını savunmaktadır. Ancak Machiavelli, kamusal menfaatlere ve devletin güvenliğine yönelik tehditlerin varlığı gibi birtakım istisnai durumlar söz konusu olduğunda devletin ve yönetilenlerin menfaatleri uğruna kamu yöneticilerinin etik gerekliliklerden taviz verebileceklerini dile getirmektedir (Öztürk, 2004: 16-17).

Egoizm denildiğinde zikredilmesi gereken bir diğer isim ise Max Weber (1864-1920)'dir. Weber, etik ilkeler doğrultusunda hareket edilmesini öngörmekle birlikte Machiavelli gibi mevzu bahis devlet bekası olduğunda etiğin bir kenara konulabileceğini düşünmektedir. Weber, davranışları “inanç etiği” ve “sorumluluk etiği” bağlamında değerlendirmektedir. İnanç etiği, dini ve geleneksel kaideler ile

yasaklar ve sorumluluklara; sorumluluk etiği, eylemlerin sonuçlarının sorumluluğunun alınmasına karşılık kullanılmaktadır (Weber, 1996: 194-195).

Egoizmde yapılacak doğru şeyin kişinin kendi iyiliğini artıran şey olduğu ya da herkesin gerçekten kendileri için en iyisini istediği savunulmaktadır. Bununla birlikte yaklaşımın içinde barındırdığı bazı mantıksal eksiklikler dikkate alındığında egoistler eylemin kişisel sonuçlarından eylemin herkes için sonuçlarına ya da faydacılığa kolaylıkla geçiş yapabilirler. Dolayısıyla sonuçsal etik eylem (*consequential ethical action*), kişinin güç ve etkiye (belki de insani bir amaç için- Machiavelli) olan ilgisinden üstün otorite düzenini gönülden icra etmeye olan ilgisine (gizli bir ego eylemi -Weber) ve “en büyük sayının en büyük mutluluğunun ahlakiliğin ve yasaların temeli olduğuna ilişkin kutsal güven”e (Bentham) kadar bir süreç olarak evrilebilir (Chandler, 2001: 179).

Daha önce de belirtildiği gibi bu yaklaşımda bireylerin uzun vadede elde edecekleri çıkarlar esas alındığından bireylerin etik dışı davranarak kısa dönemde kar elde etmiş olsalar da uzun vadede başarısız olacağına inanılmaktadır. Şayet birey uzun vadeli kişisel çıkarlarını önemsiyorsa, bütün eylemlerinde ahlaka uygun hareket etmelidir (Sayiner, 2005: 11).

Yukarıdaki bilgiler ışığında bir değerlendirme yapılırsa, ünlü düşünürler Machiavelli ve Weber farklı dönemlerde yaşamış olsalar da etik algılarında birtakım benzerlikler bulunduğu görülmektedir. Nitekim ikisi de devlet yönetiminde etik ilkelere riayet edilmesini kabul etmekle birlikte devletin varlığına ve güvenliğine yönelik tehdit gibi durumlar söz konusu olduğunda etikten kimi tavizler vermenin yanlış olmayacağını savunmaktadırlar.

#### **2.4.2.2.2. Utilitarianism (Faydacılık)**

Latince “uti” (kullanmak, faydalanmak, istifade etmek) kökeninden gelen “utility” kavramından türetilen (www.lexico.com, 16.01.2020) “utilitarianism” kavramını literatüre kazandıran ilk isim olarak ünlü düşünür Jeremy Bentham (1748-1832) söylenelemiştir. O, 1776’da yayınlanan “*Fragment on Government*” adlı eserinde “utility” kavramını “herhangi bir şeyde bulunan ve onun aracılığıyla mutluluk, iyilik, haz ve avantaj sağlamaya yarayan eğilim” anlamına karşılık kullanmıştır. Ancak “utilitarian” kavramına ilk kez John Galt’ın 1821’de yayınlanan “*The Annals of the*

*Parish*” adlı eserinde rastlanılmaktadır. Bütün bunların yanında yapılan okumalardan edinilen genel kanaat, anılan kavrama felsefi anlamlar yükleyerek kullanan ilk ismin John Stuart Mill (1808-1873) olduğu yönündedir (Türer ve Aydın, 2019: 127).

Esasında faydacılığın düşünsel kökeni Epikür ahlakına kadar geri götürülebilir. Nitekim Aristippus (MÖ435-MÖ356) ve Epikuros (MÖ341-MÖ270) canlılar üzerinde bir gözlem yapıldığında onların güdüsel olarak acıdan kaçındıklarının ve haz aradıklarının görüleceğini ileri sürmektedirler. Dolayısıyla bir canlı varlık olarak insanın da acıdan kaçmak ve hazza ulaşmak istemesi gayet doğaldır (Arslan, 1997: 19).

Epikuros’a göre haz, bireylerin tercihlerini yönlendirmede onlara rehberlik etmektedir. O, hazı insanın doğuştan elde ettiği bir kazanım ve ilk “iyi” olarak görmekle birlikte doğru olanın tercih edilmesinde hazzın önemine değinmektedir. Epikuros, bireylerin uzun süreli hazların peşine düşmelerini ve gerekirse şu an acı çekmeyi gelecekte elde edeceği haz için göze almalarını tavsiye etmektedir (Özturan, 2015). Hazcılığa niteliksel açıdan yaklaşan Epikuros ve onun izinden giden Epikürcüler, mutluluğun ancak günlük endişeler bir kenara bırakılarak sağlanacak huzur ortamında gerçekleşeceğini ileri sürmektedirler (Cevizci, 1999; Yüksel, 2010).

17. yüzyılın ünlü filozoflarından Thomas Hobbes’un düşüncelerinde de faydacılığa ilişkin görüşlere rastlanmaktadır. O, insanları bencil birer varlık olarak kabul etmekle birlikte diğer canlılara benzer şekilde onların da mekanik hareket yasalarına uyum sağladıklarına inanmaktadır. Bu doğrultuda Hobbes, insanların haz elde edecekleri şeylerin peşinden koşarken acı verici şeylerden bir o kadar uzaklaştıkları inancını devam ettirmektedir (Küçükalp ve Cevizci, 2014). Yine David Hume’un (1711-1776) ahlak teorisi de bir tür faydacılık olarak yorumlanmıştır. 18. yüzyılın son çeyreğine gelindiğinde ise faydacı yaklaşımın sistematize edilmiş hali Jeremy Bentham ve John Stuart Mill’in çalışmalarında görülmektedir (Türkeri, 2017: 117).

Faydacı yaklaşım kendi içerisinde eylem faydacılığı (*act utilitarianism*), genel faydacılık (*general utilitarianism*) ve kural faydacılığı (*rule utilitarianism*) olmak üzere üç kategoride incelenebilir (Frankena, 1972: 34-43). Eylem faydacılığı denildiğinde akla gelen ünlü isim J. Bentham’dır. Eylem faydacılığının temsilcileri, bir eylemin doğru olup olmadığının kişilerin karşılaştıkları durumlarda sergiledikleri eylemlerin doğurduğu iyi veya kötü neticelerin değerlendirilmesiyle ortaya çıkacağına inanmaktadırlar (Atılğan ve Kutuan, 2017: 112).

Eylem faydacılığında eylemin doğruluğu, ulaşmak istenilen hedefe sağladığı katkıyla da ilişkilendirilebilir. Pek tabii ki aynı eylem, kimileri için mutluluk vesilesi olabilirken kimileri için acıya yol açabilir. İşte bu yaklaşımın özünde, eylemin genel mutluluğa vesile olduğu oranda doğru, aksi durumda yanlış olduğunun kabul edilmesi gerektiği yatmaktadır (Özgener, 2009: 41). Bunun yanında bir eylemin doğuracağı sonuçların ve muhataplarını nasıl etkileyeceğinin tamamıyla öngörülmesi günlük hayatta çok mümkün değildir. Bazı hususların gözden kaçırılması her zaman ihtimal dahilindedir. Yine eylem faydacılığı yöneticiler için çok da verimli olmayabilir. Çünkü aktörün, aşağı yukarı benzer olan bir dizi eylemdeki her eylemin yararlarını ve yüklerini hesaba katmasını gerekecektir (Pops, 2001: 196). Yaklaşımın eleştirildiği noktalardan bir diğeri de eylemin ahlaki olup olmadığı konusundaki tereddütlerin giderilmesi için her zaman başa dönülmesi gerektiğine yöneliktir (Atılğan ve Kutuan, 2017: 112). Diğer bir ifade ile süreç belirli periyodlarla en başa dönüp kendisini yeniden sorgulamak zorunda kalacaktır. Bu durum ise hem zaman kaybına hem de sürecin daha karmaşık bir hal almasına sebep olacaktır.

Genel faydacılıkta, herkes bir failin sergilediğine benzer davranışlar sergilediğinde ise toplum için bunun sonucunun ne olacağı sorgulanmaktadır. Buradaki eleştiri, herkesin özellikle de eksik bilgi koşullarında aynı şekilde davranmasını beklemenin gerçekçi olmadığına yöneliktir. Genel faydacılıkta, belirli bir durum için refleks olarak toplumun bütün bireylerinin davranışlarının yönü ile genel anlamda toplumu ilgilendiren sonuçların neler olacağına ilişkin düşünce ön plana çıkmaktadır. Bu durumda “Şayet herkes böyle davransaydı sonuçlar ne olurdu?” sorusuna aranılan cevap genel faydacılık ile ilişkilendirilebilir. Bir örnek ile açıklanacak olursa “Bir toplumda kamu görevlilerinin tamamı yolsuzluk yapsalardı ne olurdu?” gibi bir soru esas alınarak hem toplum hem de devlet açısından olası sonuçlar değerlendirilerek kamu görevlilerinin bu tarz davranışlar sergilemekten çekinmeleri gerektiği iddia edilebilir (Pops, 2001: 196; Frankena, 2007: 77).

Hangi eylemden değil hangi kuraldan daha fazla fayda elde edileceğini esas alan kural faydacılığında ise öncülüğü J. S. Mill yapmıştır. Kural faydacılığında amaç maksimum sayıda insana maksimum faydayı sağlayacak ilkelerin belirlenmesidir. Yani eylemin ahlaki olup olmaması tartışmalarında temel kriter bahsedilen ilkeler veya kurallardır. Faydacılığın bu türünde belirlenen bir etik ilke veya standarda ilişkin sonuçların kişilere

zarardan çok fayda sağladığı takdirde ahlaki olacağı savunulmaktadır (Atılğan ve Kutuan, 2017: 113).

Belirtildiği gibi kural faydacılığı ahlak konusunda kuralları merkeze koymaktadır. Dolayısıyla belirli bir durumda ne yapılacağı, hangi eylemin gerçekleştirilmesi halinde en iyi sonucun alınacağından ziyade doğruyu söyleme gibi bir kurala dayanarak karar verilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir. Bununla birlikte deontolojiden farklı olarak kuralların herkesi en büyük iyiye ulaştıracak şekilde belirlenmesinin önemine de vurgu yapmaktadır. Özetlemek gerekirse burada soru en büyük faydayı hangi eylemin değil, hangi kuralın sağlayacağı sorusudur. Çünkü fayda ilkesi hangi eylemde bulunulacağına karar verirken değil, hangi kurallara bağlı olunacağına karar verirken sahneye çıkmaktadır (Frankena, 2007: 80).

Şüphesiz kural faydacılığının da eleştiriye maruz kaldığı durumlar olmuştur. Şöyle ki kural faydacılığı kişileri öznelliğe sevk etmesi ve çoğunluğa fayda sağlayacak kuralın azınlığın aleyhine olacak şekilde daha önemli görmesi nedeniyle eleştirilmiştir (Sayımer, 2006: 14). Burada bir parantez açmak gerekirse deontolojinin de kuralcı yönü bulunmaktadır lakin buradaki kuralcılık, kural faydacılığından farklıdır. Zira burada ilkeler evrensel kabul edildiği için belirli bir kişi veya zümreye göre değişiklik göstermez. Nitekim yalan söylemek şartlar ne olursa olsun kötüdür (Erdoğan, 2006: 8).

Frankena'ya göre yukarıda bahsedilen faydacılık türleri içerisinde kural faydacılığı mantıken daha kabul edilebilirdir. Kural faydacılığının tutarlı uygulaması, herhangi bir eylemin optimumdan daha az hatta kimi zaman zararlı bir sonuç üretebileceği ihtimali bulunsa da en az karar maliyeti ile en uygun sonuçları üretmektedir. Ve dahası her durumda yeniden hesaplamayı gereksiz kılarak eylemi basitleştirmekte ve verimliliği arttırmaktadır (Pops, 2001: 196).

Mill, faydacılığı on temel ilke üzerinden aşağıdaki gibi özetlemiştir (Hitt, 1990: 5-6):

1. Herhangi bir eylemin doğru mu yoksa yanlış mı olduğu konusunda kanaate varabilmek için muhtemel sonuçların göz önünde bulundurulması gerekmektedir.
2. Eylemlere ilişkin kaideler, insan olmanın bir gereği olarak onlara riayet edeceklerin karakterlerine dayanmalıdır.
3. Eylemlerin doğruluk payları ile mutluluk arasında doğru orantı bulunmaktadır.
4. Mutluluk, acıdan yoksunluk ve hazzın varlık halinde vücut bulmaktadır.



5. İnsanların şahsi mutluluklarını istemeleri, aslında onları nihai mutluluğa götürmeye vesile olacaktır.
6. İnsanların eylemlerinin yegâne amacı mutluluğa ulaşmaktır. Bunun kriteri ise eylemin ahlaki olmasıdır.
7. Mutluluk, bireyin davranışının doğruluğunun belirleyicisidir.
8. Eylemden elde edilecek fayda oranında mutsuzluğa engel veya mutluluğa sebep olunabilir.
9. Bir eylemin etik hassasiyetler ışığında doğru kabul edilebilmesi, eylemden elde edilecek toplam faydanın kişinin o eylemi değil de başka bir eylemi gerçekleştirmiş olsaydı elde edeceği toplam faydadan fazla olmasına bağlıdır.
10. Faydacı görüş, birbiriyle ters düşen etik sorumluluklar arasında tercih yapılması gerektiği durumlarda hakemlik görevini yerine getirecektir.

Mill'in nazarında kişinin "iyi" olarak nitelendirilebilecek bir eylemde bulunması yalnız başına yeterli olmayacaktır. Ona göre iyi olmak başkalarının da iyi olmalarının teşvik edilmesi manasını karşılamaktadır. Faydacı ahlakın ideal yetkinliği, kişinin kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa başkalarına da öyle davranması ve komşusunu da kendisi gibi sevmesinde yatmaktadır. İşte fayda bahsedilen ideale ulaşmada bir araç olarak yasaların ve toplumsal düzenlemelerin hem ferdi hem de toplumsal mutluluğun olabildiğince uyum içinde yürütülmesini salık vermektedir (Mill, 2005: 32). Mill, "herkes evinin önünü süpürürse şehir temiz olur" anlayışı yerine, "şehri temiz tutarsanız herkesin evi temiz olur" yaklaşımını benimsemektedir (Ülken, 2001: 86- 87).

Kişinin "öldürmemek" ödevi olarak kabul edilmesi, aslında öldürmenin hem bir fiil hem de netice olarak kötü veya yanlış şeyler doğurmasından dolayıdır. Öldürmenin kötü olduğu durumlarda, belirli sayıdaki öldürme eyleminin gerçekleşme olasılığının bilinmesi gerekmektedir. Ayrıca bir kişinin birçok kişiyi öldüreceği bilinmesine rağmen o kişinin bu eylemi gerçekleştirmeden öldürülmemesi ödevler konusunda nasıl bir değerlendirmeye tabi olacaktır? Öldürmenin salt kötü bir eylem olmasından ötürü bu kişinin ödevi kabul edilirse, bu durumda daha fazla sayıda ölümün engellenmesi icap etmeyecek midir? İşte teleologlara göre burada iyi sona ulaştıracak şey aslında rasyoneldir. Her ne kadar deontologlar buna katılmayıp çeşitli alternatifler önerse de teleologlar bir şey iyi olduğu takdirde onun daha fazlasının da iyi olacağını düşünmektedirler (Lacewing, 2010: 3).

Mill, eylemleri sonuçlarından bağımsız değerlendirmenin doğru olmayacağını düşünmektedir. Onun bu teleolojist bakış açısı, böylesi bir tavra dayanarak ahlaki davranışın nedenin ortaya konulmasının yanlış olacağı gerekçesiyle deontologlar tarafından eleştirilmiştir. Bahse konu eleştiriler ise iyiliğin gerçekleştirilmesi nihai hedefi için eşitlik ve hakkın kaybedildiği paydasında toplanmaktadır (Yılmaz, 2010: 72).

Çoğunluğa fayda sağlanması, yaklaşımın temel dayanağıdır. Ancak akıllara takılan husus en yüksek faydanın çoğunluğa ulaştırılması adına bireylerin temel hak ve özgürlüklerine kısıtlama getirilmesi durumunda ne olacaktır. Ayrıca fayda elde etmek üzere birtakım maliyetlere katlanmak zorunda olanlar için sürecin her aşamasında karşılaşılabilecekleri öngörülemeyen durumlar olabilir. Yine yaklaşımda çoğunluğa fayda sağlamak için azınlığa yüklenecek maliyetlerin ikinci planda bırakılması eleştiri konusu olmuştur (Daft, 2008: 113-114). Daha açık bir ifade ile azınlığa verilecek zararın şiddeti ne kadar büyük olursa olsun verilen karar çoğunluğun lehine ise doğru kabul edilecektir (Sayiner, 2005: 7).

Görüldüğü üzere yaklaşıma yöneltilen eleştirilerin çoğu toplumun belli kesiminin mutluluğunun diğerleri üzerinden sağlanması durumunda genel mutluluktan nasıl söz edileceği etrafında toplanmaktadır. Bu noktada Mill, genelin mutluluğunu sağlamak adına, birtakım bireysel özverilerde bulunulması gerektiğini ileri sürmektedir. İnsanın, salt insan olmasından ötürü bazı zihni yetilere sahip olduğunu düşünen Mill, mutluluğun sıradan doyumlarda aramakla bulunmayacağına inanmaktadır. Mill'in klasik faydacılık anlayışında bir davranışın doğruluğuna, davranıştan etkilenecek bütün kesimlerin olası menfaatleri objektif bir şekilde değerlendirildikten sonra karar verilmektedir. Burada bahsi geçen tarafsızlık, karar vericilerin kendi çıkarlarını diğerlerinin çıkarlarına önceleyerek karar vermemeleri halidir (Kidder, 1996: 26).

Faydacılığın eleştirildiği hususlardan biri de mülkiyeti ve sözleşmeyi temel alan topluluklarda bireylerin sözleşmelere riayet etmelerini zorunlu kılacak nedenin ne olduğu veyahut mülkiyete neden saygı duymaları gerektiği konusunda kabul edilebilir cevaplar verememesidir. İlâveten günlük hayatta bireyin iyiliği ile toplumun iyiliğinin örtüşmediği pek çok durumla karşılaşmak mümkündür (Kodal, 2003: 39).

Bununla birlikte eylemlerin sonuçlarının önceden tahmin edilmesi bazı durumlarda oldukça zordur. Ayrıca kişilerin mutluluk düzeylerini birbirleriyle kıyaslamak da

uygulamada pek gerçekçi sonuçlar vermeyebilir. Hatta iyi sonuçlar doğursa dahi bazı eylemlerin özü itibarıyla yanlış ve kötü olduğu bilinebilir. Ya da bir diğer durumda toplumsal faydaya yönelik sonuçlar da ortaya çıkarsa sözünden caymak kötü bir eylemdir. Faydacılık, doğasında ahlakiliği barındırmayan bazı eylem ve tutumlara (aldatmak, sözünde durmamak, çalmak gibi) ödün verdiği ve hatta teşvik ettiği için de eleştirilmiştir. Zira iyi niyetli olmayan bazı kişiler kötü faaliyetleri için kendilerine faydacılıkla örtüşen savunma mekanizmaları geliştirebilirler. Faydacılığa yöneltilen bir diğer eleştiri faydacılığın adaleti tesis edemediğine ilişkindir. Faydacılık, toplam faydayı konu edinirken bu faydanın nasıl dağıtılacağı noktasında boşluk bırakmaktadır. Dolayısıyla toplumun mutluluğu için bazılarının mutluluğu rahatlıkla feda edilebilecektir. Örneğin toplumsal fayda adına bir otoyol yapımı için arsanızın devlet tarafından zorla veya oldukça cüzi bir miktara alınması sizi fazlasıyla mutsuz edebilir. Fakat Mill, “Faydacılık” (*Utilitarianizm*<sup>18</sup>) adlı eserinde insanların sevgi ve nefret gibi duygularının mutlulukları üzerinde etkisi olduğunu düşündükleri oranda değiştiği için fayda ilkesinin onun doğruluğunu reddedenlerin dahi ahlaki inançlarını şekillendirmede büyük paya sahip olduğunu ifade etmektedir. “Öyle hareket et ki, hareketinin maksimi bütün akıl sahibi varlıklar tarafından kabul edilsin” ilkesini ahlakiliğin temel dayanaklarından biri olarak kabul eden Kant’a, Mill bu noktada karşı çıkmaktadır. Kant, bütün ahlaki ödevleri zikredilen ilkeyi merkeze alarak ortaya koymaya çalışmaktadır. Mill de ayırt etme gücüne sahip herkesin ahlak dışı davranış normlarını benimsemelerinde hiçbir beis bulunmadığını iddia etmektedir (Mill, 2005: 9).

Bentham’a göre bireylerin kendi iyilikleri bütün eylemlerde “olabildiğince çok sayıda insanın olabildiğince çok mutluluğu” göz önünde bulundurulduğu ölçüde ortaya çıkacaktır (Akarsu, 1982: 139). Bu bağlamda faydacı yaklaşım, kamu görevlilerinin pratik hayatta karşılaştıkları sorunların giderilmesine katkı sağlayabilir. Kamu görevlisi, olaya ilişkin somut norma rastlamadığı veya kuralların mevcut duruma uygulanabilirliğinin düşük olduğunu düşündüğü durumlarda vereceği karardan etkilenecek bireylerin faydalarını dikkate alarak bir karar verebilir. Ancak burada sorgulanması gereken kamu görevlisinin çalıştığı kurumun, devletin veya bütün vatandaşların yararına olduğunu düşündüğü her davranışı sergilemesinin mümkün olup olmadığıdır (Şen, 1998: 91).

---

<sup>18</sup> Mill’in 1850-1858 yılları arasındaki “fayda”, “adalet” ve “özgürlük” konulu çalışmaları 1863 yılında bir araya getirilerek “Utilitarianism” adlı eser meydana gelmiştir (Türer ve Aydın, 2019: 125).

Özetle gerek fayda gerekse ödev merkezli yaklaşımların günlük hayatta karşılaşılan sorunlara çözüm getirmede yetersiz kalmaları ve ahlak sahasını tahakküm altına almaları üzerine zaman zaman sert eleştirilere maruz kaldıkları görülmektedir. Bahse konu eleştirilerin yönü ahlaki rasyonaliteyi, gerçekliği ve hakikat iddialarını sürdürmek isteyen kesim ile ahlaki rasyonaliteden ayırıştırıp duyguya indirgenmesini savunanlar arasında şekillenmiştir (Kala, 2015: 52).

Düşünürlerden bazıları ne deontolojinin ne de teleolojinin başlı başına yeterli olmayacağını, farklı bakış açılarının aynı potada eritilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Yaklaşımların öne çıkardıkları kavramların aslında birbirlerinden ayrı düşünülmemesi gerektiğini bir diğer ifade ile deontologların sonuçlara, teleologların ödevlere değinmesi ihtiyacı bulunduğunu ileri sürmektedirler (Maclean, 1985: 129-130).

Yine bazı düşünürlere göre ise deontoloji ve teleoloji arasında süre gelen tartışmalar neticesinde yaklaşımlardan biri diğerine üstünlük kuramamakla birlikte bu esnada tartışmaya odaklanılırken başka önemli hususların gözden kaçırılmasına sebep olunabilir. Bir teleolog için bir eylem kısa vadede beklenen faydayı sağlamış ve bu eylemden iyi netice alınmış olsa da her zaman için uzun vadede de aynı reaksiyonu alacaklarını söylemek mümkün olmayabilir. Tam tersine bazen ödevle uyum gösteren bir eylem bir deontolog için kısa vadede istenilen sonuçları vermese de uzun vadede daha verimli sonuçlar elde edilebilir. Bu varsayımlardan hareketle bir teleolog içinde bulunduğu an ve durumdaki sonucun önemli olduğunu ve bunun izlenmesi gerektiğini benimseyebilir. Yine teleologlara göre bir ahlaki eylemin sonucunda kişide genel anlamda bir mutluluk ve sosyal adalet duygusu gerçekleşiyorsa o eylem diğer eylemlere kıyasla daha çok içselleştirilmeli ve devam ettirilmelidir. Dahası onların zihninde sonucun takip edilmesi gibi bir zorunluluk bulunmaktadır. Dolayısıyla sonucun takibi ödevden ayrı düşünülemez. Aksi söz konusu olduğunda ise teleolog teorisinin temellerini eylemsel yargılara oturtamayacak ve teorisine ahlak teorisi demek mümkün olmayacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken husus bir teleoluğun etiği ele alırken önünde sonunda ödevi ve sonucu eşit düzeyde değerlendirileceğidir (Pybus, 1983: 19-25).

Teleoloji ile deontoloji arasındaki farkı net bir şekilde ortaya koyan düşünürlerin başında John Rawls gelmektedir. Onun düşüncesinde teleolojiyi esas alan teoriler, iyi olanı haklı/doğru olandan bağımsız bir şekilde tanımlayabilmekte, “iyi” olarak kabul

edilen şey her ne ise onun yerine getirildiği derecede haklı/doğru olacağına inanmaktadırlar. Deontolojiyi konu edinen teorilerde durum yukarıda bahsedilenin tersine işlemektedir. Zira burada haklının/doğrunun “iyi” ile beraber tanımlanmasına ve “iyi”nin öncelenmesine itiraz edilmektedir. Deontologlar, doğru olan ile iyi olanın yapılması arasında öngörülebilir ve zorunlu bir ilişki bulunmadığına işaret etmektedirler (Rawls, 1971: 24-30).

Deontolojik bakış açısıyla etik, iyi eylemler gerçekleştirilmesi gerektiğini öğretmekle birlikte iyi eylemler için kurallar koymaktadır. Ne var ki deontolojide söz konusu iyiliğin nasıl yapılacağı konusunda açıklama yapılmamaktadır. Teleolojik bakış açısıyla ise etik eylemleri ve bunların sonuçlarını mutlak standartlar ve kurallar çerçevesinde değil eylemin gerçekleştiği durum, şartlar ve failin niyetine bağlı olarak değerlendirilmektedir (Sheeran, 1993: 51).

Çalışmanın bu kısmında deontoloji ve teleoloji perspektifinden yönetsel etiğe ilişkin genel bir değerlendirme yapılmasında fayda görülmektedir. Pops, yönetsel etiğin teleolojik bakış açısıyla irdelenmesi gerektiğini düşünürken kamu yöneticilerinin hukuk kuralları uyarınca, haklar ve ödevlere duyarlı olmak zarureti içerisinde bulduklarına inanmaktadır. Kamu yönetiminin doğası gereği sonuçların da dikkate alınması gerekmektedir. Kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi, kamu örgütlerinin süreklilik esası gereğince varlıklarını devam ettirmeleriyle doğru orantılıdır. Bütün bunların yanında vatandaşların mutlu olmaları, kamu yöneticilerini özel sektör yöneticilerine kıyasla daha çok ilgilendirmektedir. Böylece onlar başarıya ulaşma yolunda daha konsantre hareket etmekte, elde edecekleri çıktılarını iyi olmasına daha çok odaklanmaktadır (Pops, 1994: 160-161).

Pops, teleolojik etiğin ilke veya kurallarla sınırlandırılmadan kullanılmasının kamu yöneticileri için tehlike arz ettiğini ileri sürmektedir. Thompson (1992), adalet ve demokratik süreçle ilgili bazı deontolojik ilkelerin (kamusal erişim ve açıklık, yasallık ve yargı süreci vb.) dahil edilmesi gerektiğine ikna etmektedir. Bahsedilen “süreç değerlerinin” aynı zamanda amaç veya sonuç olarak da görülebilmesi gerçeği, hem sonuçlarla hem de ilkelerle gerçekten ilgilenen bir etik teorisinin hem mümkün hem de gerekli olduğunu göstermektedir. Bu da hukuki çerçevede çalışması gereken ve aynı zamanda fayda, haklar, adalet ve kişisel çıkarı dengelemek için etkili ve verimli

sonuçlara ulaşmakla görevli kamu yöneticileri için son derece mantıklıdır (Pops, 2001: 205).

Kamu kesiminde faydacılığı değerlendiren bir diğer isim Nuttall'ın görüşleri bu bağlamda oldukça kıymetlidir. O, yaklaşımın genel kabulünün, kamu kesiminde alınacak kararların olası sonuçlar göz önünde bulundurularak alınması olduğunu, her ne kadar en iyi sonucun kime ve neye göre “en iyi” olduğu konusu her daim tartışmaya açık olacaksa da kamu yöneticilerinin verecekleri en doğru kararın en iyi sonucu getirecek karar olduğu kabul edildiğini tekrarlamaktadır. Zikredilen genel kabulün ise bireylerin sadece kamusal alanda değil şahsi ahlak alanında da sadece eylemin sonucuna odaklanmalarını bir gereklilik olarak onlara sunulduğunu hatırlatmaktadır. O, bu durumun da olaylara etik perspektiften bakmayı etkileyebildiğini ve etik duyarlılığın kaybolmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir (Nuttall, 1997: 20).

Pugh, kamu yönetiminin hem teorik hem de uygulama boyutlarında teleoloji ve deontolojinin belirgin bir şekilde birlikte yer aldığını düşünmektedir. Garofalo ve Geuras da teleolojinin ve deontolojinin etiğin iki yüzü olduğunu ve bu iki yaklaşımın kamu görevlilerine bir bütün olarak kılavuzluk etmelerini salık vermektedir (Garofalo ve Geuras, 1999: 79-98).

Fox, Weber'in hiyerarşi ilkesi, Taylor'un verimlilik ilkesi ve Wilson'un idare- siyaset ayrımı ile somutlaşan klasik kamu yönetimi yaklaşımının zımnen de olsa bir etik görüş sergilediğini iddia etmektedir. Fox, bahsettiği etik anlayışını faydacı etik kategorisinde değerlendirmektedir. Yine Fox, “sosyal adalet” (*social equity*) kavramı üzerine çalışmaları ile David K. Hart'ı, “evrensel ahlaki düzen” (*universal moral order*) üzerine çalışmaları ile Kathryn Denhardt'ı ve rejim değerlerinin (*regime norms*) savunucusu John Rohr'u deontolojinin temsilcileri<sup>19</sup> olarak zikretmektedir (Fox, 2001: 109-113).

Denhardt, hem deontolojinin hem de teleolojinin eylemlerin ahlakiliği üzerine düşünmede önemli olduğunu ifade ederken filozoflar arasında dahi “ahlakilik” ve “iyi” kavramlarının neye karşılık geldiğine ilişkin mutabakata varılamazken deontolojiye ve teleolojiye yönelik tartışmaların yönetsel etik çerçevesinde çözüme kavuşturulmasının zor olduğuna inanmaktadır. Pugh (1991) ve Woller ve Patterson (1997) gibi yazarlar da deontoloji ve teleoloji arasındaki tartışmaların yoğun olduğunu ve ortak paydada

---

<sup>19</sup> Hart, D.K (1974), “Social Equity, Justice and The Equitable Administrator”, *Public Administration Review*, Vol. 34, pp. 3-11; Denhardt, Kathryn G. (1988), *The Ethics of Public Service*, Greenwood Press, London; Rohr, John A. (1988), *Ethics for Bureaucrats*, 2nd edition, Marcel Dekker, New York.

buluşabilmelerinin son derece zor olduğunu belirtmektedirler. Yine kamu yönetimi yazının önemli isimlerinden Mary Guy (1991), Carol Lewis (1991) ve George Frederickson (1997) ise çağdaş kamu yönetiminde farklı teleolojik ve deontolojik bileşenleri gözlemleyen çalışmalar yapmışlardır. Frederickson'ın “acımasızca teleolojik” olarak betimlediği ve kamu yöneticisinin “bağımlı etik” davranışlar sergilediğini düşündüğü dünya ise her şeye karşın vatandaşlık erdemi, dürüstlük, adalet, eşitlik ve insanlık onurun dünyasıdır. O, böylesi bir ortamda kamu yöneticilerinin günlük sonuçlara yönelik endişeler ile normları yerine getirmeye yönelik endişeler arasında bir denge kurarak karar vermeye çabaladıklarına inanmaktadır (Garofalo ve Geuras, 1999: 80-82).

Yukarıda yer verilen ilgili alan yazının önemli isimlerinin görüşlerinden de anlaşılacağı üzere her iki yaklaşımında kendi içerisinde öne çıkan noktaları bulunduğu gibi zayıf yönleri de mevcuttur. Önemli olan mümkün olabildiğince iyi yönleri aynı potada eriterek etik karar verebilmektir. Burada da karar verici pozisyonundaki kamu görevlilerine şüphesiz büyük rol düşmektedir. Kamu görevlileri, sorumluluk bilincine sahip oldukları ve vicdanlarının sesini dinledikleri takdirde ekseriyetle karşılaştıkları etik ikilemlerin üstesinden gelebileceklerdir.

#### **2.4.3. Ulusal ve Uluslararası Hukuki Düzenlemelerde Yönetmelik Etik**

Çalışmada daha önce de ifade edildiği gibi etik, dünyada 1980'li yıllardan sonra kamu yönetimi disiplini başta olmak üzere pek çok disiplinin araştırma ve inceleme alanı olarak kendisine yer bulmuştur. Özellikle kamu yönetimlerinde yozlaşma, kayırma gibi etik dışı davranışların ciddi sorunlar şeklinde değerlendirilmeye başlanması, devletlerin yönetsel etik konusunu özenle ele almalarını gerekli kılmıştır. Böylece yönetsel etik, gelişmişlik seviyeleri ne olursa olsun birçok devletin yönetsel reformlarına konu edilmiştir (Uluğ, 2009: 3). Bu noktada yapılan reformların uygulayıcıları olarak kamu görevlilerinin gösterecekleri refleksler daha önemli hale gelmiştir. Kamu görevlilerinden kamu hizmetinin ifası sırasında etik değerler doğrultusunda davranmalarının beklenmesi, bir kültür olarak etiğin tesis edilmesiyle yakından ilişkilidir.

Etik kültürün kamu görevlilerince benimsenip içselleştirilmesi hususundaki başarı, etik kültürü görevlilere aşılacak etkin ve nitelikli mevzuat ile doğru orantılıdır. Bu açıdan

mevzuatta yer alan etik karar vermeye dayanak teşkil edecek normlar, yöneldiği aktörlerin davranış şekillerini etkileme ve yönlendirme gücüne sahip güçlü birer kılavuz niteliğine dönüşebilmektedir (Erbaş, 2017: 92).

Hukuk ve etik arasındaki ilişki birbirini bütünleyici niteliktedir. Toplumda düzenin sağlanması ve adaletin tesis edilmesi hukukun asli hedefleri arasında yer almaktadır. Dolayısıyla gerek hukuki normları koyan mercilerin gerekse bunları uygulayanların sadece “adil” olmaları değil diğer etik değerleri de önemsemeleri gerekmektedir. Burada Özekes’in yaptığı “etik değerleri koruyamayan bir hukukçu kendini koruyamaz, kendini koruyamayan hukukçunun adaleti koruması mümkün değildir. Adalet korunamayınca toplum düzeni de korunamaz” şeklindeki çıkarım etik ve hukuk arasındaki bağı göstermesi açısından dikkate değerdir (Özekes, 2009: 8).

Özellikle kamu görevlilerinin görevlerini ifa ederlerken sadece hukuki mevzuata uygun hareket etmelerini sağlanması yeterli değildir. Etik uygulama ve değerlerle desteklenmeyen hukuki düzenlemeler, yönedikleri amaca hizmet etmekten uzak olacaktır. Bu duruma engel olmanın yolu ise etkin ve işlevsel hukuki düzenlemeleri tesis etmekten, etik eğitiminden, yeniliklerden, yeniliklerin sürekliliğinden, hassas denetim sistemlerinden ve yaptırımlarının caydırıcı olmasından geçmektedir (Eryılmaz, 2008: 9). Dolayısıyla bireylerin ve kurumların etik sorumlulukları bulunduğu göz önüne alınarak söz konusu sorumluluklar bağlamında hukuki düzenlemeler gerçekleştirilmesi zorunluluk arz etmektedir. Burada gerek bireylere gerekse kurumlara düşen ödev, bahsedilen hukuki düzenlemelerle getirilen kurallar çerçevesinde davranışlar sergilemektir (Baytemur, 2013: 62).

Ulusal mevzuat hükümlerinin içeriğine bakıldığında genel itibari ile dürüstlük, bağımsızlık, tarafsız ve adaletli olma, çıkar çatışmasından kaçınma, meslek sırlarını gizleme, yetkinlik ve sadakat gibi etik ilkeler üzerinden çalışanların eylemlerini sınırlandırıcı birtakım düzenlemeler yapıldığı görülmektedir (Koçberber, 2008: 79-82).

Esas itibariyle kısıtlamalar ve yasaklar genellikle devlet memurları özelinde ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki söz konusu kısıtlama ve yasaklar, memurlar ticari faaliyetlerde bulunamazlar, şirketlere ortak olamazlar, danışmanlık faaliyetinde bulunamazlar, çıkar ve menfaat sağlayamazlar, eski görev yaptıkları kurumlarla belli bir süre iş ilişkisi içine giremezler ve basına demeç veremezler gibi memurlar açısından çeşitli kısıtlamalar yaratacak şekilde ortaya çıkmaktadır (Emre, 2002: 13-15).



Çalışmanın bu bölümünde kamu yönetiminde etiğin gerçekleştirilen faaliyetlerde dikkate alınması için temel teşkil edecek ulusal hukuki düzenlemelere yakından bakmak amaçlanmaktadır. Zira başta Anayasa olmak üzere yürürlükte bulunan birçok hukuki norm, kamu yönetiminde etik ve etik karar verme hususlarına kaynak teşkil edecek düzenlemeler öngörmektedir.

Türkiye’de kamu idarelerinin etik yönetimi sağlamak amacıyla takip etmesi gereken etik davranış ilkelerinin mevzuat hükümlerinde doğrudan ya da dolaylı yol gösterici temel prensipler olarak ortaya çıktığı söylenmelidir. Etik davranış ilkelerine dair öncelikle sayılması gereken hukuki düzenlemeler, T.C. Anayasası, 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması Hakkında Kanun ve Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik’tir. Bunun yanında pek çok yasal düzenlemede de etik konusuna göndermeler yapan maddeler bulunmaktadır.

Öncelikle ifade edilmelidir ki Türk kamu yönetiminde etik ilke ve kurallarının temeli Anayasa’da bulunmaktadır. Söz konusu ilke ve kurallara yönelik ilk olarak Anayasa’nın “Kanun önünde eşitlik” başlıklı 10. maddesi dikkat çekmektedir:

“Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz. Çocuklar, yaşlılar, özürlüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılmaz. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.”

Ayrıca memurlar ve diğer kamu görevlilerinin görev ve sorumlulukları ile kendilerine tanınan güvenceler Anayasa’nın 129. maddesinde düzenlenmektedir. Maddede değinilen ilk husus memurlar ve diğer kamu görevlilerinin Anayasa ve kanunlara sadık kalarak faaliyette bulunmakla yükümlü olduklarıdır. Bunun yanında anılan madde memurların ve diğer kamu görevlilerinin hukuki, cezai ve disiplin sorumluluğuna yönelik kurallara da yer vermektedir. Söz konusu hüküm uyarınca memurlar ve diğer kamu görevlileri ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve bunların üst kuruluşları mensuplarına savunma hakkı tanınmadıkça disiplin cezası verilemez. Disiplin kararları yargı denetimi dışında bırakılamaz. Silahlı Kuvvetler mensupları ile

hakimler ve savcılar hakkındaki hükümler saklıdır. Memurlar ve diğer kamu görevlilerinin yetkilerini kullanırken işledikleri kusurlardan doğan tazminat davaları, kendilerine rücu edilmek kaydıyla ve kanunun gösterdiği şekil ve şartlara uygun olarak ancak idare aleyhine açılabilir. Memurlar ve diğer kamu görevlileri hakkında işledikleri iddia edilen suçlardan ötürü ceza kovuşturması açılması, kanunla belirlenen istisnalar dışında, kanunun gösterdiği idari merciin iznine bağlıdır.

Etik kural ve ilkelerine ilişkin bir diğer önemli düzenleme Anayasa'nın 137. maddesinde öngörülen "kanunsuz emir" bahsidir. Zikredilen madde gerek kamu görevlilerinin gerekse üstlerinin hukuki düzenlemelere riayet ederek faaliyette bulunmalarını salık verip çeşitli ihtimaller dahilinde ilgililerin sorumluluklarını tespit etmektedir. Anayasa'nın "Kanunsuz emir" başlıklı 137. maddesi gereği,

"Kamu hizmetlerinde herhangi bir sıfat ve suretle çalışmakta olan kimse, üstünden aldığı emri, yönetmelik, Cumhurbaşkanlığı kararnamesi, kanun veya Anayasa hükümlerine aykırı görürse, yerine getirmez ve bu aykırılığı o emri verene bildirir. Ancak üstü emrinde ısrar eder ve bu emrini yazı ile yenilirse, emir yerine getirilir; bu halde, emri yerine getiren sorumlu olmaz. Konusu suç teşkil eden emir, hiçbir suretle yerine getirilmez; yerine getiren kimse sorumluluktan kurtulamaz. Askeri hizmetlerin görülmesi ve acele hallerde kamu düzeni ve kamu güvenliğinin korunması için kanunla gösterilen istisnalar saklıdır."

İlgili maddeden anlaşılacağı üzere konusu suç teşkil eden emri veren kamu görevlisinin yanında, bu emrin suç olduğunu fark ettiği halde buna göz yuman ve emri uygulayan kamu görevlisi de sonuçlardan mesul tutulmaktadır. Bir hukuk devletinde nasıl ki kanunsuz bir emir uygulamasının gündeme gelmesi beklenemezse hukuka aykırı ya da suç olan bir emrin de etik değerlerle bağdaşması beklenmemelidir. Bununla birlikte her ne kadar kanunsuz emiri düzenleyen Anayasa hükmünde kanunla gösterilen haller istisna tutulmuş olsa da bu istisnai durumlar hayata geçtiği takdirde etik dışı uygulamaların gündeme gelmesi kuvvetli bir ihtimaldir.

Türk kamu yönetiminde etik ilke ve kurallarına dair önemli bir diğer düzenleme 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması Hakkında Kanun'dur. Kanun'un 1. maddesi yürürlüğe konan Kanun'un amaç ve kapsamını tespit etmektedir. Anılan hüküm uyarınca Kanun'un amacı, kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkeleri belirlemek ve uygulamayı gözetmek üzere Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun

kuruluş, görev ve çalışma usul ve esaslarının belirlenmesidir. Yine Kanun'un kapsamını belirleyen 1. maddeye göre bu Kanun,

“Genel bütçeye dahil daireler, katma bütçeli idareler, kamu iktisadi teşebbüsleri, döner sermayeli kuruluşlar, mahalli idareler ve bunların birlikleri, kamu tüzel kişiliğini haiz olarak kurul, üst kurul, kurum, enstitü, teşebbüs, teşekkül, fon ve sair adlarla kurulmuş olan bütün kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan; yönetim ve denetim kurulu ile kurul, üst kurul başkan ve üyeleri dahil tüm personeli kapsar. Cumhurbaşkanı, Türkiye Büyük Millet Meclisi üyeleri, Cumhurbaşkanı Yardımcıları ve Bakanlar, Türk Silahlı Kuvvetleri ve yargı mensupları ve üniversiteler hakkında bu Kanun hükümleri uygulanmaz”.

İşte 5176 sayılı Kanun'da belirlenen görevleri yerine getirmek üzere ülkemizde Kamu Görevlileri Etik Kurulu oluşturulmuştur. Kurul'un yapısı ile çalışma usul ve esasları, Kanun'un 2. maddesinde ayrıntılı şekilde düzenlenmektedir. Kurul'un görevleri ise Kanun'un 3. maddesinde hüküm altına alınmaktadır. Buna göre Kurul, kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini hazırlayacağı yönetmeliklerle belirlemek, etik davranış ilkelerinin ihlâl edildiği iddiasıyla re'sen veya yapılacak başvurular üzerine gerekli inceleme ve araştırmayı yaparak sonucu ilgili makamlara bildirmek, kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak veya yaptırmak ve bu konuda yapılacak çalışmalara destek olmakla görevli ve yetkilidir.

5176 sayılı Kanun'un yanında bu Kanun'un ilgili hükümlerine dayanılarak hazırlanan Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, etik ilke ve kuralları açısından değinilmesi gereken bir başka hukuki düzenlemedir. Adı geçen Yönetmeliğin 1. maddesi uyarınca Yönetmeliğin amacı,

“Kamuda etik kültürünü yerleştirmek, kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini belirlemek, bu ilkelere uygun davranış göstermeleri açısından onlara yardımcı olmak ve görevlerin yerine getirilmesinde adalet, dürüstlük, saydamlık ve tarafsızlık ilkelerine zarar veren ve toplumda güvensizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak suretiyle kamu yönetimine halkın güvenini artırmak, toplumu kamu görevlilerinden bekleme hakkı olduğu davranışlar konusunda bilgilendirmek ve Kurula başvuru usul ve esaslarını düzenlemektir”.

Yukarıda amaçlar arasında zikredildiği üzere Yönetmeliğin değinilmesi gereken dikkate değer yönü kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış

ilkelerini sayma suretiyle belirlemesidir. Yönetmelikte sayılan etik davranış ilkeleri sırasıyla,

“Görev yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci, halka hizmet bilinci, hizmet standartlarına uyma, amaç ve misyona bağlılık, dürüstlük ve tarafsızlık, saygınlık ve güven, nezaket ve saygı, yetkili makamlara bildirim, çıkar çatışmasından kaçınma, görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması, hediye alma ve menfaat sağlama yasağı, kamu malları ve kaynaklarının kullanımı, savurganlıktan kaçınma, bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan, bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık, yöneticilerin hesap verme sorumluluğu, eski kamu görevlileriyle ilişkiler ve mal bildiriminde bulunma”dır.

Türk kamu yönetiminde etik altyapının oluşmasına hizmet edecek diğer ulusal düzenlemeler ise şu şekilde sayılabilir:

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu,
- 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun,
- 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu,
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu,
- 6085 sayılı Sayıştay Kanunu
- 2531 sayılı Kamu Görevlerinden Ayrılanların Yapamayacakları İşlere Dair Kanun,
- 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Kanunu,
- 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu,
- 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu,
- 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu

Türk kamu yönetiminde etik kural ve davranışlara ilişkin ulusal mevzuatın yanında uluslararası hukuki düzenlemelere de göz atmak yararlı olacaktır. Özellikle uluslararası kuruluşların ve sivil toplumun etkisi ile etik ilke ve değerlerin yerleşmesi amacıyla yetkili mercilerce uluslararası sözleşmeler imzalanmıştır. Etik dışı davranış ve faaliyetlerle mücadele adına özellikle yolsuzlukla mücadele uluslararası düzeyde yaşanan gelişmelerden ve yürürlüğe konulan hukuki düzenlemelerden bazılarının tarihsel açıdan şu şekilde sıralanması mümkündür (Yüksel, 2005b: 56; Yatkın, 2015: 244-245; Yaman, 2018: 78-79; [www.etik.gov.tr/uluslararasi-anlasma-ve-belgeler/](http://www.etik.gov.tr/uluslararasi-anlasma-ve-belgeler/)):

- 1 Şubat 2000 – 4518 sayılı Kanunla onaylanan OECD Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Verilen Rüşvetin Önlenmesi Sözleşmesi,
- 24 Mart 2001 – Muhtevasında yolsuzlukla mücadeleyle alakalı öncelikli amaçların bulunduğu “Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar”ın kabulü,
- 16 Mayıs 2001 – Etkin Yönetim ve Yolsuzlukla Mücadele Yönlendirme Komitesi ve bu Komiteye yardımcı olması için bir çalışma grubu kurulması,
- 12 Ocak 2002 – “Türkiye’de Saydamlığın Artırılması ve Kamuda Etkin Yönetimin Geliştirilmesi Eylem Planı”nın Bakanlar Kurulu kararı ile kabulü,
- 16 Kasım 2002 – Yolsuzluğu önlemeye yönelik konuların bulunduğu 58. T.C. Hükümeti Acil Eylem Planı’nın açıklanması,
- 2 Ocak 2003 – 4782 sayılı Yabancı Kamu Görevlilerine Rüşvet Verilmesinin Önlenmesi İçin Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun kabulü,
- 17 Nisan 2003 – 4852 sayılı Kanunla onaylanan Yolsuzluğa Karşı Özel Hukuk Avrupa Konseyi Sözleşmesi
- 10 Aralık 2003 – Yolsuzluğa Karşı Birleşmiş Milletler Sözleşmesi’nin imzalanması
- 14 Ocak 2004 – 5065 sayılı Kanunla onaylanan Yolsuzluğa Dair Ceza Hukuku Avrupa Konseyi Sözleşmesi
- 18 Mayıs 2006 – 5506 sayılı Kanunla onaylanan Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi

## 2.5. Etik Karar Verme

Gerek bireysel gerekse kurumsal düzeyde karar verilirken doğrudan veya dolaylı bir şekilde pek çok faktörün etkisine maruz kalınmaktadır. Karar vermede rasyonalite, yerindelik ve hukuka uygunluk gibi ölçülebilir faktörlerin yanı sıra karar vericinin davranışını etkileyen psikolojik faktörler gibi gözlenmesi daha zor olan faktörler de bulunmaktadır. İşte karar verme sürecinde etkili olan bu faktörlerden bir tanesi ise “etik”tir (Solak ve Sancak, 2012: 311).

Her toplumun içerisinde barındırdığı bazı temel değerler bulunmaktadır. Söz konusu temel değerler, bireylerin kişisel gelişimlerine etki etmekle kalmayıp davranışlarını yönlendirmede bir bilinç oluşturma açısından da kilit rodedir (Aktan, 1996: 118). Bunun yanında değerler, bireylerin mesleki bakış açılarını da yönlendirmektedirler.

Yöneticilerin eylemlerinin, şahsi değerlerinin etkisi altında kaldığı varsayımından yola çıkıldığında ekonomik değerlere güdülenmiş bir yöneticinin yönettiği örgütün büyümesine önem vermesi kaçınılmazken; toplumsal değerlere daha çok eğilim gösteren bir yöneticinin örgütün büyümesinden ziyade personelin çalışma şartlarının iyileştirilmesi üzerinde durması şaşırtmayacaktır. Dolayısıyla değerler, yöneticilerin karar ve eylemlerini etkileyen temel etmenler arasında yer almaktadır (Stoner ve Wankel, 1986: 71).

Kamu gücünü kullanma yetkisine sahip kamu görevlilerinden görevlerini ifa ederlerken etik davranmalarının beklenmesi, kişisel olarak da bir takım ahlaki değerlere sahip olmalarını zorunluluk olarak karşımıza çıkarmaktadır. Aksine zikredilen değer yargılarından yoksun bir kişinin etik kararlar verme ihtimali boş bir beklentiden öteye gitmeyecektir. Bu bağlamda bireysel etik, bireylerin davranışlarını dayandırdıkları değer yargıları konusundaki algıları, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerde dikkat etmeleri ve uymaları gereken onları sınırlandıran kuralları ve yapmakla mükellef oldukları görevleri açıklamaktadır (Aktan, 1996: 118).

Kamu görevlilerinin temel vasıflarından biri karşılaştıkları sorunların çözümüne etik açıdan yaklaşmak olmalıdır. Nitekim özel hayatı ilgilendiren ve bireysel alınan kararlar, kişinin kendisini, ailesini ve dahi üçüncü kişileri etkilerken, kamu yöneticilerinin alacakları kararlar sadece kurumlarını değil, toplumun tamamını ilgilendirmektedir. İnsanların etik karar verme eğiliminde bulunmaları ve etik karar verebilme yetilerinin gelişmiş olması, devlet yönetimi söz konusu olduğunda daha çok önem arz etmektedir. Çünkü toplumlarda genellikle kamu görevlilerinin diğer kesimlerde çalışanlara nazaran daha yüksek etik değerlere sahip oldukları inancı yaygındır.

Daha önce ifade edilen etik karar verme konusunda ön plana çıkan felsefi yaklaşımlar, yapılan tercihlerin arkasında yatan temel gerekçelerin anlaşılmasına katkı sağlarken bir nevi köprü vazifesi görmektedirler. Nihayetinde olaylar karşısında etik mantık yürütme ve alternatifler arasından etik olanı tercih ederek karar verme, kamu yöneticilerinin omzuna yüklenen sorumluluktur (Lewis, 2016: 780).

Şüphesiz devletler, kamusal hizmetlerin sunumlarını çoğunlukla kamu görevlileri aracılığıyla yerine getirmektedirler. Dolayısıyla zikredilen kamu görevlilerinin mesleki yeterliliğe haiz olmaları da şarttır. Zira yetersizlik hali bir diğer söylem ile ehil olmama durumu, maalesef ki görevi kötüye kullanma halleri arasında sayılabilir. İşte ideal bir

kamu görevlisinden beklenen kendisini sürekli yenilemesi, güncel gelişmeleri takip etmesi ve vizyoner bir bakış açısına sahip olmasıdır (Lewis, 1993: 74). Pek tabii ki kamu görevlileri, görevlerini ifa ederken hukuki mekanizmalarla desteklenen belirli ilke ve standartlara uymakla mükelleftirler. Sorumluluk bilincine sahip kamu görevlileri, bahse konu kuralların ruhuna uygun hareket ederken hep daha iyiye ulaşma arayışında olmalıdırlar (Cooper, 1998: 66).

Frederickson, bütün modern kamu yönetimlerinde olması gerektiği gibi kamu yöneticilerinin ellerinde bulundurdukları kamu gücünü kullanma yetkisini, vatandaşlardan aldıklarını hatırd tuttukları ve yetkilerini suistimal etmedikleri sürece, etik yönetime gidilen yolda önemli adımların atılmış olacağını düşünmektedir (Frederickson, 1991: 405). Aksi bir durumda kamu görevlileri haiz oldukları yetkileri güç gösterisine alet edebilirler ve neticede gücün ve yetkinin taraflı kullanımına bağlı olarak etik dışı davranışlar görülebilir (Dwivedi, 1988: 233).

Etik, genel itibarıyla doğru ya da yanlış olanın tespit edilmesi, yönetim ise belli bir işin yapılması sürecidir. Etiğin soyutluğuna nazaran yönetsel süreç ve uygulamalar daha somuttur. Her ne kadar yönetim, kararlar ve faaliyetler; etik ise felsefe ve değerler ile ilgili olsa da bu iki kavram kamu görevlilerinin yönetim sürecindeki davranışlarının ahlaki sorumluluğu konusunda ortak paydada buluşmaktadır (Frederickson, 1994: 31).

Etik karar, bireylerin yaşadıkları süre zarfında içselleştirdikleri ahlaki değerlerin bir yansıması olarak birbirleriyle çelişen iki durum ile karşılaştığı takdirde doğru olanı seçebilme potansiyelidir (Daştan vd., 2015: 77). Ahlak felsefesinin babası olarak kabul edilen Sokrates'in öngördüğü akıl yürütme türünde de bu durum desteklenmektedir. O, bireylere karşılaştıkları durumlarda ne yapacaklarına karar verirken genel ilke ve kurallarda doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğini tavsiye etmektedir (Frankena, 2007: 16-17).

Lawton, kamu görevlilerinin görevlerini ifa ederken onlara rehberlik edecek etik ilkelerin yaşanan deneyimlere ve edinilen tecrübelere dayandırılmasına gerekenden daha fazla ihtiyaç bulunduğunu savunurken söz konusu ilkelerin her birinin ayrı ayrı ele alınması ve saptanan somut meseleler ile bu meselelerin nasıl çözülebileceğine ilişkin rehberlik gerektiğini dile getirmektedir (Lawton, 2004: 97).

Etik ilkelerin hangi unsurlar dikkate alınarak geliştirileceği tartışmaların büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Etik sorun ve ikilemlerin genel itibarıyla belirsizliğin

hâkim olduğu ortamlarda baş gösterdiği dikkate alındığında etik ilkelerin temel dayanaklarının neler olması gerektiği daha çok önem arz etmektedir (Pehlivan Aydın, 2002: 19).

Benzer bir söylem de Bowman'dan gelmektedir. O, etik normların formüle edilmesi aşamasında uygulamadan kaynaklanan sorunların da hesaba katılması gerektiğini ileri sürmektedir. Burada formülasyon ve uygulama madalyonun iki yüzü gibi düşünülebilir. Etik kuralların geliştirilmesinde başta etik kodlara tabi olması yüksek olanlar olmak üzere bütün paydaşların ihtiyaçları, değerleri ve çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır. Zira ancak böylesi bir durumda uygulamadan kaynaklanan sorunların üstesinden gelinilecektir. Bowman, etik kodların tasarımından kaynaklanan sorunlar ve/veya kötü uygulamalardan dolayı zamanla etkisiz kalabileceğini savunmaktadır (Bowman, 2000: 678).

Etik kodlar konusuna farklı bir açıdan bakan Bauman, insan gerçekliğinin etik kodlarla sınırlandırılmayacak derecede karmaşık ve belirsiz olduğunu; bu nedenle önceden öğrenilebilecek, ezberlenebilecek ve tatbik edilebilecek kesin ilkelerin bulunamayacağını ileri sürmektedir (Bauman, 2011: 12-15). Etik kodların belirsiz ve soyut niteliklerinden dolayı bazı muğlak durumlarda tam manasıyla rehberlik yapamaması zayıf yönleri arasında sayılmaktadır. Kendilerine uygun hareket etmeme söz konusu olduğunda karşı tarafı zorlayıcı olmaları da etik kodların bir diğer zayıf yönü olarak zikredilebilir (Cooper, 2001: 3). İşte etiği konu edinen kanunlar tam da bu noktada etik kodlardan farklılaşmaktadır. Etik kanunlar, hukuka aykırı eylemde bulunan kamu görevlilerine bazı yaptırımlar uygulanmasını öngörmektedirler (Truelson, 1991:238).

Etik karar verebilmek için etiğin öneminin kabullenilmesi yeterli gelmeyecektir. Bunun yanında dikkatle ele alınması gereken etmenlerden birisi etik algılamadır. Zira mevcut konunun veya eylemin etik bakış açısı ile önemini idrak edemeyen bireylerin etik karar verme sürecini başarıyla yürütmeleri çok da mümkün gözükmemektedir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007: 102). Ayrıca yapılan seçimlerin muhtemel etkilerine karşı etik duyarlılık; karmaşık, belirsiz ve eksik yönleri değerlendirme yeteneği ve verilen etik kararları etkin bir şekilde uygulama becerisi gerektirmektedir (josephsoninstitute.org/med-4sevensteppath, 21.04.2018).



Etik kararlar verme, gerçeklerin net ve seçeneklerin siyah ile beyaz kadar belirgin farkları olduğu durumlarda kolaydır. Durum belirsizlik, bilgi eksikliği, çoklu bakış açıları ve çatışan sorumluluklar ile bulanıklaştığı zaman karar verme farklı bir hal alacaktır. Yöneticilerin her zaman karşılaşmış deneyimledikleri bu gibi durumlarda etik kararlar, hem karar verme sürecinin kendisine hem de karar vericinin tecrübesi, zekası, bilgi birikimi ve dürüstlüğüne bağlıdır (Andrews, 1989).

Tepe, etiğin eylem ve eylemin bütün unsurlarını konu edinmekte olduğunu ileri sürmekte ve bunun da ötesinde kişiyi o eylemi yapmaya sevk eden etmenler ile eylemin nasıl bir ortamda gerçekleştiği, neye yöneldiği, sonuçları, eylemin doğru ya da yanlış olup olmadığı ve nihayetinde eylemin doğruluğunun dayandığı temelin de etiğin ilgi alanına girdiğinin altını çizmektedir (Tepe, 1992: 6). Bonczek de yöneticilere, çalışanların etik konulara ilişkin verdikleri bütün kararları gözden geçirmelerini, irdelemelerini, varsa yapılan yanlışların temelinde nelerin yattığını araştırmalarını ve yapılması gerekenlerin zamanında yapılıp yapılmadığını sorgulamalarını tavsiye etmektedir. Ona göre yöneticiler, etik çıkarımlar üzerine yaptıkları bütün tartışmaları ve verdikleri kararları değerlendirmek amacıyla haftalık toplantılar yapmayı bir gelenek haline getirmelidirler (Bonczek, 1998: 78).

Özellikle 1980’li yıllardan sonra dünyada yaşanan yolsuzluklar ve skandallar, etiğe ne kadar ihtiyaç duyulduğunu bir kez daha kanıtlamıştır. Bu doğrultuda toplumun yöneticilerden daha etik davranışlar sergilemelerini beklediğini dile getiren Andrews, etik kararların verilebilmesi için üç temel koşulun sağlanması gerektiğini savunmaktadır. Bunlardan ilki, etik sorunları tespit edebilme ve kabul edilebilir çözüm yollarının olası sonuçları üzerine düşünebilme yeteneğidir. İkincisi, soruna değişik açılardan bakabilecek, mevcut şartları iyi değerlendirip en doğru kararı verebilecek özgüvene sahip olmaktır. Üçüncüsü, ihtiyaçların tamamıyla tespit edilmesinin mümkün olmadığı veya sorunlara net çözümler geliştirilemediği zamanlarda dahi karar verme arzusu içinde olmaktır. Andrews’e göre koşulların tümü yerine getirildiğinde yönetsel kararların etiklik seviyesinde dikkate değer derecede artış görülecektir. Bu durum da örgütün tamamına sirayet edecek ve etik kültürün örgütte yaygınlaşmasına katkıda bulunacaktır (Andrews, 1989: 6).

Bir örgütte etik kültürün yaygınlaştırılması sürecinde yönetim mekanizmasının rolü tartışılmazdır. Dolayısıyla örgütün bir parçası olan yöneticilerin bu sürece katkısı da

oldukça büyüktür. Yöneticiler, yapacakları öncelikler sıralaması ve buna istinaden verecekleri kararlar ile örgütün istikametini belirlemektedirler. Bir örgütün etik değerlere ne kadar bağlı hareket ettiği, başta örgütün en üst yöneticisinin olmak üzere örgüt çalışanlarının tamamının etik ilke ve standartları ne kadar dikkate alarak görev yaptığıyla ilişkilidir (Longenecker, 1985: 65).

Werhane ve Moriarty, çalışmalarında çoğu yöneticinin iyi bir liderlikten yola çıkarak öncelikle çalışanların istediklerini yapmak için onları motive etmekle ilgilendiklerini hatırlatmaktadır (Werhane ve Moriarty, 2009: 9). Fakat sadakat üzerine yapılan birtakım çalışmalar tarafından ortaya çıkan sonuç, bireylerin otoriter yöneticiler tarafından verildiğinde tehlikeli, yaşamı tehdit eden ya da etik dışı talimatları yerine getirmeleri yönünde olmuştur. Etik karar verme yapısında bir sorunun varlığını kabul etmek, kişisel değerlerin dikkate alınması gerektiği, seçimlerden sorumlu bulunmanın ve ona göre seçimler yapmanın ilk adımıdır. Burada cevabı aranması gereken soru, karar vericileri etik gerçekliklerden sapmalarına neden olan bir nevi kör eden unsurlar neler olabileceğidir. Etik kör noktalar, kişiyi bir manada “çift kör” yapmaktadır. Burada tasvir edilen körlük, kişinin sadece etik sorunları ve durumları algılamamakla kalmaması, aynı zamanda bunu yaptığından haberi bulunmamasıdır. Bireylerin dünya görüşlerinde belirli önyargıların yer alabildiği ve farklı görüşlerinin de onları etkileyebileceği kabulünden hareket edilirse karar vericilerde bir güçsüzlük duygusu uyandırabilir (Werhane vd., 2013: 69- 77).

Calabrese, yönetimde etik karar verme sürecine ilişkin olarak aşağıda bahsedilen konulara vurgu yapmıştır (Calabrese, 1989: 16-19):

- Bir örgütte hangi pozisyonda çalışırsa çalışsın hemen herkes birtakım istekler doğrultusunda bazı kararların alınması tasarrufunda bulunabilir. Ancak bu durum, alınacak kararların her zaman doğru ve etik kararlar olacağı anlamına gelmemektedir. Şayet alınması istenilen kararlar ve olası sonuçları ile etik değer çatışması söz konusu ise o zaman etik ikilemde kalınması kaçınılmaz olacaktır. Böyle bir ortamda etkin bir yönetici, sorunları etraflıca incelemeli ve etik değerleri dikkate alacak şekilde çözümlemelidir.
- Medeni cesaret, yönetici rolünün bir parçasıdır. Medeni cesarettен yoksun bir yöneticinin etik davranmasını beklemek şaşırtıcı olacaktır. Her ne olursa olsun yöneticiler, etik ilke ve standartlara uyulmadığı durumlarda ve etik ihlallerin varlığı

halinde maruz kaldıkları baskılara direnç gösterebilecek medeni cesarete sahip olmalıdır.

Etiği konu edinen hukuki düzenlemelerin, belirli bir çerçeveye sunmakla birlikte her somut olaya uygulanabilirliği konusunda Nash, karar vericilerin karar vermeden önce durumu tam manasıyla anlayabilme adına çeşitli sorular yönelterek karara varmalarını tavsiye etmektedir. Buna göre etik bir karar verebilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır (Nash, 1981):

1. Problemi doğru tanımladınız mı?
2. Olayın diğer tarafında dursaydınız sorunu nasıl tanımladınız?
3. Bu durum ilk etapta nasıl ortaya çıktı?
4. Bir birey ve kuruluş çalışanı olarak sadakatınızı kime ve neye bağlıyorsunuz?
5. Söz konusu kararı vermektaki amacınız nedir?
6. Bu niyet olası sonuçlarla nasıl karşılaştırılabilir?
7. Kararınız veya eyleminiz kimi olumsuz etkileyebilir?
8. Kararınızı vermeden önce etkilenen tarafları sorunla ilgili bir tartışmaya dahil edebilir misiniz?
9. Pozisyonunuzun şu anda görüldüğü gibi uzun bir süre boyunca geçerli olacağından emin misiniz?
10. Kararınızı veya eyleminizi hiç çekinmeden amirinize, patronunuza, ailenize veya bir bütün olarak topluma açıklayabilir misiniz?
11. Şayet anlaşıldıysa, eyleminizin sembolik potansiyeli nedir? Yanlış anlaşılma durumu söz konusu olursa ne olur?
12. Hangi koşullar altında duruşunuzda istisnalara izin verirsiniz?

Etik karar verme durumlarında yöneticinin en zorlandığı an, etik ikilemlerle karşılaştığı andır. Etik kararların temel özelliklerine vakıf olunması, etik sorunların giderilmesinde ve etik ikilemlerin çözüme kavuşturulmasında anahtar role sahiptir. Bu bağlamda etik kararların özelliklerini özetlemek gerekirse (Sökmen ve Boylu, 2001: 40);

- Etik kararların pek çoğunda netice, sadece karar vericileri veya örgütü değil, toplumun tamamını etkilemektedir.
- Bazı etik kararların içerilerinde birden fazla seçenek barındırdıkları da görülebilmektedir. Daha açıklayıcı bir ifade ile etik kararlarda sadece evet/hayır kadar net cevaplar bulunmamaktadır. Örneğin bir nükleer santralden elde edilecek

enerji miktarı ile santralin çevreye vereceği zararın kabul edilebilirliği arasındaki orana dikkat edilip muhatapları açısından dengeleyici kararlar alınmalıdır.

- Etik kararların çoğu zaman zaman çıktıkları etkilemektedir. Bu nedenle yönetsel kararlar verilirken ekonomik, siyasi, çevresel, ahlaki ve toplumsal hakikatler göz önünde bulundurulmalıdır.
- Etik kararlar, kesinlik taşımayan sonuçlar barındırabilir. Dolayısıyla sonuçların her zaman öngörülemez bazı tarafları da bulunmaktadır.
- Her ne kadar kararların şahsi düşüncelerden ve yargılardan arındırılmış bir şekilde verildiğine ilişkin genel bir kanaat olsa da etik kararların çoğunda kişisel etkilerin yansımalarına rastlamak mümkündür.

## **2.6. Etik Karar Verme Modelleri**

Herbert Simon'un (1948), yönetim biliminin temelde karar verme ile ilgili olduğu önermesinden yola çıkılarak bütün kararların etik boyutunun da olduğu kabul edildiğinde yönetsel faaliyetler zorunlu bir şekilde etik karar verme anlayışını kapsama alacaktır. Bu bağlamda Simon'un önermesinin kabul edilmesi, hem etik karar verme davranışının önemini anlaşılmasına hem de örgütlerde etik karar vermenin teşvik edilmesi için yönetsel politikalar geliştirilmesine zemin teşkil edecektir. Etik karar verme konusunu esas alan çalışmalarda, etik karar vermeye yönelik birtakım modeller geliştirilmiştir. Bu modelleri, "davranışçı" ve "normatif" modeller olmak üzere iki ana kategoride incelemek mümkündür.

### **2.6.1. Tanımlayıcı/Davranışçı Modeller**

Davranışçı modellerde etik karar verme, etik davranış temelinde ele alınmakta, karar verirken bireysel ve çevresel unsurlar incelenmektedir. Çalışmanın bu kısmında davranışçı modeller kategorisinde yer alan modellere değinilecektir.

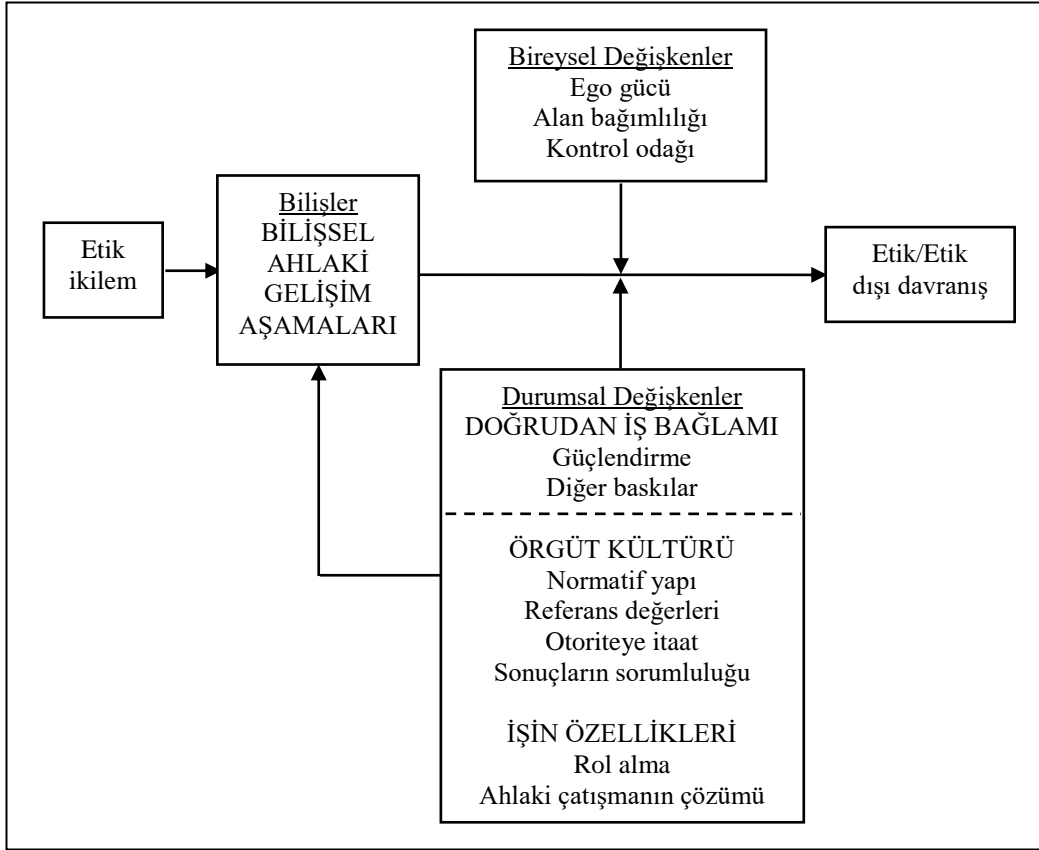
#### ***Kişi - Durum Etkileşimci Model***

Yöneticilerin karar verme davranışları çoğu zaman, başkalarının yaşamlarını ve esenliğini etkileyici niteliktedir. Yönetsel kararlar ve eylemler, özellikle sağlık ve güvenlik gibi alanlarda muazzam toplumsal sonuçlar doğurabilir. Hal böyle iken yöneticilerin etik karar verme sürecine dahil olmaları kaçınılmazdır. Tam da bu noktada

Trevino, örgütlerde karar verme çalışmasına yönelik önceki yaklaşımların etik/etik dışı davranışın üretilmesinde ya bireysel rolü ya da durumsal değişkenleri vurgulama eğiliminde olduklarını iddia etmektedir. O, her iki yaklaşımı ortak paydada buluşturan hem bireysel hem de durumsal değişkenlerin rolünü tanıyan etkileşimci bir model önermektedir. Söz konusu model, örgütlerde etik karar vermenin bireysel ve durumsal bileşenlerin etkileşimi ile açıklanması gerektiğini esas almaktadır. Şekil 2'deki modelin hareket noktası, bireyin etik ikilem karşısındaki bilişleridir. Modelin bu bileşeni, Lawrence Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim modeline dayanmaktadır. Kohlberg'in modeli, yöneticilerin etik ikilemler hakkında nasıl düşündüklerini anlamak için teorik bir temel sağlamaktadır. Etik ikilemle karşılaşan bir birey, bilişsel ahlaki gelişim aşaması tarafından belirlenen bilişlerle tepkisini ortaya koymaktadır. Zira bu aşama, bireyin etik ikilemler hakkında nasıl düşündüğünü, mevcut durumda neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar verme sürecini belirlemektedir. Doğruya veya yanlışa ilişkin bilişler, etik karar verme davranışının açıklanmasında veya tahmin edilmesinde yeterli gelmemektedir. Böyle bir durumda ise bireysel ve durumsal değişkenler, bireyin etik ikilem karşısında nasıl davranacağını belirlemek üzere bilişsel bileşenle etkileşime girmektedir. Bu bağlamda modelde bireyin neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair bilişler üzerinde hareket etme olasılığını etkilemek için üç bireysel değişken; ego gücü, alan bağımlılığı ve kontrol odağı önerilmiştir. Doğrudan iş bağlamından ve daha geniş örgüt kültüründen kaynaklanan durumsal değişkenler de biliş/davranış ilişkisini yumuşatmaktadır. Bunlar, örgütün normatif yapısını, referans değerlerini, otoriteye itaati, sonuçların sorumluluğunu, beklenmedik durumlarda yapılacak takviyeleri ve diğer baskıları içermektedir. Nihayetinde işin özellikleri ve örgüt kültürünün ahlaki içeriği, bireyin ahlaki gelişimi üzerinde etkili olabilir (Trevino, 1986: 601).

Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim modeli, örgütlerde etik karar verme davranışının bilişsel bileşeninin araştırılmasında gelecekteki ilerleme için bir anahtar görevi görebilir. Model, örgüt üyelerinin etik ikilemler hakkında nasıl düşündükleri, özellikle belirli bir durumda neyin doğru veya yanlış olduğunu nasıl belirledikleri ile ilgili soruları keşfetmek için yararlı bir araçtır. Kohlberg'in modeli, ahlaki karar vermenin bilişsel veya akıl yürütme yönünü vurgulamaktadır. Daha geniş bir ifade ile söylenecek olursa burada bahsedilen vurgu, bilişsel karar verme sürecinin bireyin kararını kendisinden ya da olası sonucundan ziyade ahlaki bir seçimi haklı çıkarmak için

kullandığı sebepler üzerindedir. Ahlaki yargılar, neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair kuralcı değerlendirmelerdir. Trevino da çalışmasında ahlaki yargı ve etik karar verme kavramları aynı anlamı karşılayacak şekilde kullanılmıştır (Trevino, 1986: 604).



**Şekil 2:** Örgütlerde Etkileşimli Etik Karar Verme Modeli

**Kaynak:** Trevino, 1986, s. 603'ten aktarılmıştır.

İş hayatı, çoğu yetişkinin yaşamının önemli bir bileşenini temsil etmektedir. Bu nedenle iş tecrübesi daha fazla yetişkinin ahlaki gelişimi için teşvik edici olabilir. Kohlberg'in modeli, iş deneyimleri ve yetişkin ahlaki gelişimi arasındaki ilişkileri varsaymak için bir çerçeve sağlamaktadır. Kohlberg'in ampirik olarak tanımlanmış bilişsel ahlaki gelişim aşamaları, yöneticilerin örgütlerdeki etik ikilemlere ilişkin akıl yürütme aşamalarını karakterize etmek için kullanılabilir. Bilişsel ahlaki gelişim modeli, daha yüksek bir ahlaki olgunluk aşamasına ulaşılmasında ahlaki eğitimi önemsemektedir. Kohlberg ve arkadaşları, katılımcıların ahlaki tartışmalar yoluyla düşüncelerine yardımcı olmayı amaçlayan özel bir eğitim yaklaşımı geliştirmişlerdir. Eğitimin amacı ahlaki yargı aşamaları boyunca hareketi teşvik etmektir. Hareket, katılımcıların ahlaki karar verme

süreçlerine dahil ederek özellikle onları, bireyin alışık olduğundan bir aşama daha yüksek akıl yürütme biçimlerine maruz bırakarak teşvik edebilir. Ne zaman ki katılımcılar arasında bilişsel çatışmalar meydana gelirse o zaman değişim gerçekleşmektedir. Kendi seviyesinden bir seviye daha yüksek ahlaki muhakemeye dayalı görüşlere maruz kalan bir katılımcı, bilişsel dengesizlik yaşayacak, kendi seviyesinin yeterliliğini sorgulayacak ve diğerinin meziyetlerini dikkate alacaktır. Bu durum bilişsel kalıpları ve daha gelişmiş ahlaki muhakemeye doğru hareketi yeniden yapılandırma sürecinin başlangıcıdır (Trevino, 1986: 607).

Burada Kohlberg'in modelinin bazı sınırlılıklarını zikretmekte fayda görülmektedir. Nitekim model, ahlaki yargı testlerinin bilişlerle -bireylerin ahlaki ikilemler hakkında nasıl düşündükleri- davranışla değil- belirli bir karar durumunda gerçekte ne yapacakları ile sınırlıdır. Ahlaki yargı ve ahlaki eylem arasındaki ilişki henüz net olarak tanımlanmamıştır. Model, bireyin düşünce ve eylem arasındaki tutarlılık dürtüsü nedeniyle ikisinin ilişkili olması gerektiğini öne sürmektedir. Yapılan araştırmalar düşünce ve eylem arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla ahlaki yargı, dürüstlük, fedakârlık ve ayartmaya karşı direnç gibi ahlaki davranışlar için gerekli ancak yeterli olmayan bir koşuldur. Şekil 2'de önerilen model hem bireysel değişkenlerin hem de durumsal değişkenlerin, örgütlerde etik karar vermede biliş ve eylem arasındaki ilişkiyi etkilediğini göstermektedir. Model ilk olarak, belirli bireysel değişkenlerin (*Additional Individual Variables*), bir bireyin doğru ya da yanlış olduğu düşünülen seçim üzerinde hareket etme olasılığını etkilediğini öne sürmektedir. Bunlar ego gücü, alan bağımlılığı ve kontrol odağıdır (Trevino, 1986: 609).

#### *Ego Gücü (Ego Strength)*

Ego gücü, inanç gücü veya kendi kendini düzenleme becerileri ile ilgili bir yapıdır. Ego gücü yüksek olan bireylerin, düşük ego gücüne sahip bireylerden daha fazla dürtülere direnmeleri ve inançlarını takip etmeleri beklenmektedir. Bu nedenle ego gücü yüksek olan deneklerin ahlaki biliş/ahlaki eylem ilişkisinde daha tutarlı olacakları düşünülmektedir. Zira onların, doğru olduğunu düşündükleri şeyi yapma olasılıkları daha yüksektir. Rest, yaptığı bir araştırmada bu görüşü destekler şekilde yüksek ego gücüne sahip deneklerin düşük ego gücüne sahip deneklerden daha az kopya çektiğini tespit etmiştir. Yine birçok çalışmada IQ (*intelligence quotient*) ve dikkat, kişinin kararını gerçekleştirmesine yardımcı olan ego gücü faktörleri olarak değerlendirilmiştir.

Örneğin yapılan bir çalışmada ahlaki akıl yürütme ile IQ arasında etkileşim olduğu gözlenmiştir. Ayrıca hem ahlaki akıl yürütmede hem de IQ ölçümlerinde yüksek olanlar en yüksek bilişsel/eylem tutarlılık puanlarına sahip olmuşlardır (Trevino, 1986: 609).

#### *Alan Bağımlılığı (Field Dependence)*

Witkin ve Goodenough (1977), alan bağımlılığı ile ilgili yaptıkları literatür taramasında, durum belirsiz olduğunda ve referanslar belirsizliği ortadan kaldırmaya yardımcı olan bilgiler sağladığında alana bağımlı bireylerin davranışlarına rehberlik etmek için dış sosyal referansları daha fazla kullandıkları sonucuna varmışlardır. Alandan bağımsız insanlar daha fazla özerklikle çalışmaktadırlar. Ayrıca etik ikilemler doğası gereği belirsizdir. Örgütlerdeki etik ikilemlerin belirsizliği ortadan kaldırmaya yardımcı olacak bilgi sağlayan dış referansları içermesi muhtemeldir. Örneğin astından etik olmayan bir eylemde bulunmasını isteyen bir üst, ya eylemi daha az sorunlu göstermek için yeniden tanımlayabilir ya da astına eylemin olumsuz sonuçlarından sorumlu olmadığına dair güvence verebilir. Bu nedenle modelde ilkeli bilişsel ahlaki gelişim düzeyinde olmayan bireyler için alan bağımlılığının ahlaki biliş ve ahlaki eylem arasındaki ilişkiyi yumuşatacağı öne sürülmektedir. Belirsiz durumlarda alana bağımlı bireylerin eylemleri, dış sosyal referans tarafından sağlanan bilgilerle, alandan bağımsız bireylerin eylemlerinden daha tutarlı olacaktır (Witkin ve Goodenough, 1977: 1).

#### *Kontrol Odağı (Locus of Control)*

Etik davranışı açıklamada yer verilen bir diğer kişilik özelliği Rotter'ın (1966) kontrol odağıdır. Rotter'ın "*The Internal-External Locus of Control*" ölçeği, bireyin hayattaki olaylar üzerinde ne kadar kontrol uyguladığına ilişkin algısını ölçmektedir. Bir "içsel" (*internal*), sonuçların kendi çabalarının ürünü olduğuna inanırken, "dışsal" (*external*) günlük hayatta gerçekleşen olayların kontrolün ötesinde olduğuna ve kadere veya şansa atfedilebileceğine inanmaktadır. Öyleyse bir dışsalın etik/etik olmayan davranışın sonuçları için kişisel sorumluluk alma olasılığı daha düşüktür ve dış güçlere güvenme olasılığı daha yüksektir. Bir içselin, sonuçların sorumluluğunu üstlenmesi ve davranışı yönlendirmek için kendi doğru ve yanlış belirlemesine güvenmesi daha olasıdır (Trevino, 1986: 610).

Modelde önerilen örgütlerde etik karar vermede biliş ve eylem arasındaki ilişkiyi etkilediği gösterilen bir diğer değişken türü ise durum değişkenleri (*situational variables*) dir. Bir birey, örgütte işe başlarken belirli bir bilişsel ahlaki gelişim düzeyini



ve diğ er bireysel özelliklerini beraberinde getirmektedir. Ancak ahlaki eylem, sosyal bağ lamda gerçekleş tiğ inden eylemin durumsal de ğ iş kenlerden büyük ölçüde etkilenmesi olasıdır. Bu nedenle pratik durumlarda etik/etik olmayan davranış yalnızca sabit bireysel özelliklerin bir ürünü de ğ il birey ile durum arasındaki etkileş imin sonucudur. Bireyin durumsal etkilere duyarlılığ ının biliş sel ahlaki geliş im aş amasına göre de ğ iş tiğ ini hatırlamak önemlidir. Duyarlılığ ın, kiş inin geliş im düzeyinin, durumun ahlaki bir tanım ı için gruba bakmasına yol aç tı ğ ı geleneksel düzeyde en fazla oldu ğ u sö ylenebilir. Durumsal etkilerin göreceli gücü de dikkate alınmalıdır. Durumsal olasılıkların sıkı ve güçlü oldu ğ u yerlerde bireysel farklılıkların davranış a rehberlik etmesi için çok az takdir hakk ı kullanımına izin verilecektir. Bu nedenle, davranış ın ipuçları ve kısıtlamalar yoluyla güçlü bir şekilde “manipüle edildiğ i” deneysel laboratuvar da veya gerçek durumlarda durumsal etkilerin bireysel yatkınlığ ın rolünü azaltmada güçlü bir etkiye sahip olması beklenmektedir (Trevino, 1986: 611).

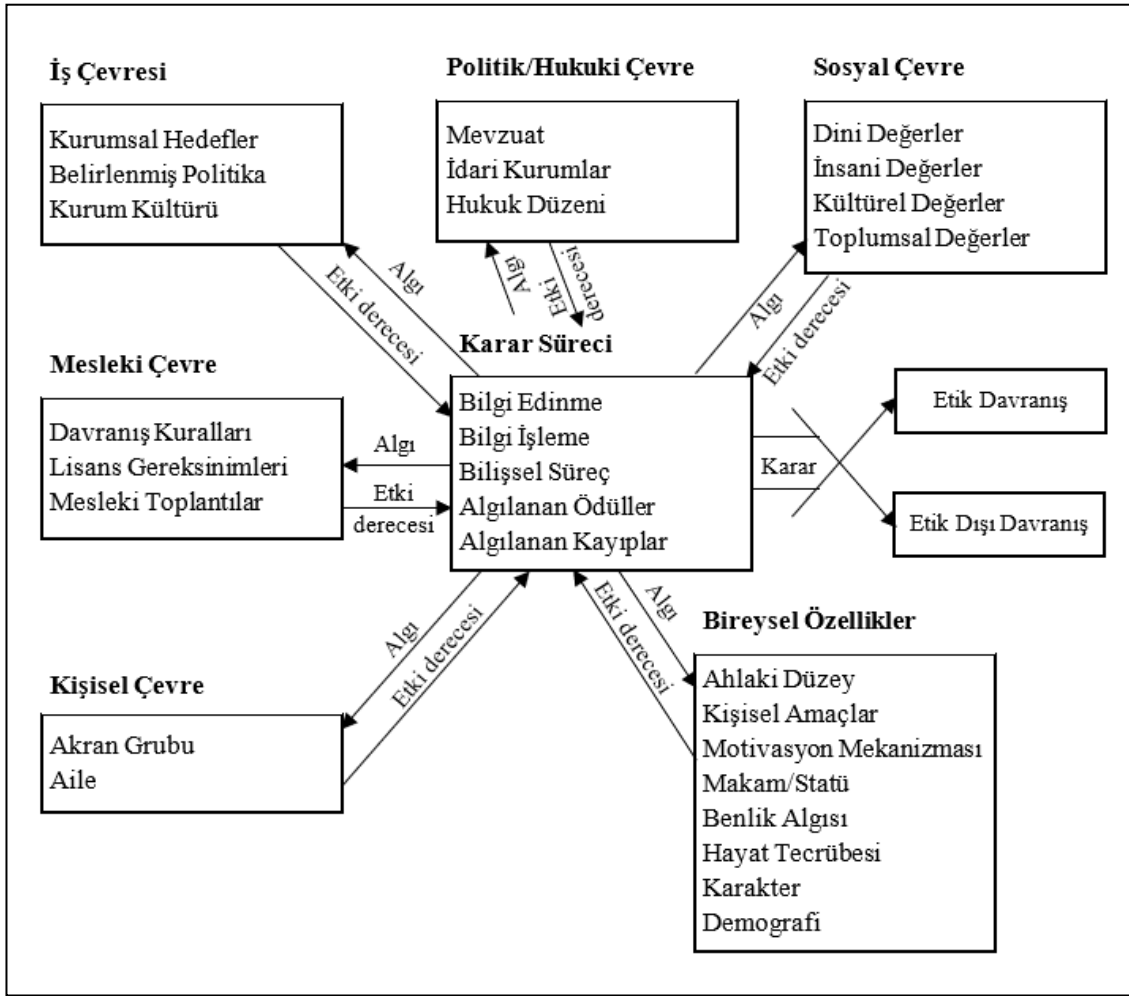
İşte şek il 2’de önerilen model, iki tür durumsal etkiyi göstermektedir. Birincisi, durumsal etkiler iş deneyimleri yoluyla bireyin ahlaki geliş imini etkileyebilir. Birey belirli bir geliş im düzeyinde yerinde sayan, durağ an bir varlık olarak düşünülmemelidir. Hem iş in özellikleri hem de örgüt kültürü, bireyin sürekli ahlaki geliş imine katkıda bulunabilir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ahlaki geliş iminde önemli bir rol oynamakta, düşünce ve duyguları etkilemekte ve davranış ları yönlendirmektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin karar verme sorumluluğ una izin vererek ve rol alma fırsatlarını teşvik ederek bireylerin ahlaki geliş imine katkıda bulunabilir. Güçlü normatif yapıya sahip bir kültürde, etik/etik dış ı davranış ların ne oldu ğ u konusunda örgüt üyeleri arasında daha fazla anlaş ma olacaktır. Zayıf bir kültürde ise örgüt üyelerinin etik/etik dış ı davranış larla ilgili rehberlik için alt kültür normlarına güvenmeleri daha yüksek ihtimaldir. Örgüt kültürünün etik/etik olmayan davranış ı etkilemesinin iki özel yolu, kültürün otorite ilişkileri tanım ı ve eylemlerin sonuçları için sorumluluk yüklemesidir. Yöneticilerin etik davranış ları, otorite figürlerinin taleplerinden önemli ölçüde etkilenecektir (Trevino, 1986: 611-612).

Bütün bunların yanında yöneticilerin etik davranış ları zaman, kıt kaynaklar, rekabet veya kiş isel maliyetler gibi dış baskılardan olumsuz etkilenecektir. Ayrıca yöneticilerin etik karar vermeleri ile örgütsel etkililik arasında da potansiyel bir ilişki oldu ğ u öne sürülmüştür. Bir veya daha fazla yöneticinin etik dış ı veya yasa dış ı kararları sonucunda

bir örgüt, ciddi mali sonuçları olabilecek veya kamuoyundaki imajını kötü şekilde zedeleyebilecek davalarla karşı karşıya kalabilir. Önerilen modelde etik karar verme davranışının kişisel ve durumsal değişkenlerin etkileşim ile daha iyi açıklanabileceği ve tahmin edilebileceği önerilmektedir. Model tarafından bilişsel ve davranışsal yaklaşımların bir arada her birinin tek başına yapacağından daha fazla etik davranışa yol açacağı öne sürülmektedir. Model, çoğu bireyin etik ikilemlerin üstesinden gelebilmek için gereken rehberliği kendi dışlarında aradıklarının anlaşılmasına zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle hem eğitim kurumlarına hem de örgütlere büyüme fırsatları sağlamada ve etik davranışa elverişli ortam hazırlamada önemli roller düşmektedir. Modele göre örgütlerde etik karar verme, ancak ekonominin yapısı ve işgücü değişmeye devam ettikçe daha kritik hale gelebilir. Söz konusu değişiklikler, basit, rutin işlerden hizmet ve bilgi endüstrilerinde çalışmaya geçişi içermektedir. Bu tür işlerde çalışanlar daha fazla takdir yetkisi kullanmakta ve çevre ile daha fazla etkileşime girerek etik karar vermenin gerçekleşmesi için daha fazla fırsat yaratmaktadır. Özetle Trevino, örgütlerde etik karar vermeyi anlamak, araştırmak ve tahmin etmek için tümevarımsal olarak yönlendirilen bir modelin kullanılabileceğini öne sürmektedir. Model, yöneticilerin etik ikilemler hakkında nasıl düşündüklerine dair içgörü sunmakta ve Kohlberg'in ampirik olarak temellendirilmiş bilişsel ahlaki gelişim modeline dayalı olarak gerçek dünyadaki karar verme fenomenlerini tipolojiye sokmak için bir yol sağlamaktadır. Aynı zamanda model, diğer bireysel ve durumsal değişkenlere dayalı olarak biliş ve eylem arasında bir ilişki olduğunu varsaymaktadır (Trevino, 1986: 614-615).

### ***Clarkson Grup***

Clarkson Üniversitesi'nden bir grup araştırmacı (Michael Bommer, Clarence Gratto, Jerry Gravander ve Mark Tuttle) örgütlerdeki etik davranışı anlamak için teorik bir çerçeve geliştirmek üzere bazı çalışmalar yapmışlardır. Onların modeli etik davranışı, bireysel özelliklerin ve çevresel etkilerin bireysel karar verme süreci tarafından sağlanan bir işlevi olarak görmektedir (Wittmer, 2001: 485).



**Şekil 3: Etik/Etik Dışı Karar Vermenin Davranışsal Modeli**

**Kaynak:** Bommer vd., (1987), sf 266'dan aktarılmıştır.

Örgütlerde iyi geliştirilmiş etik ve etik olmayan davranış modellerinin yokluğu, bu davranışı etkileyen faktörler ve bu faktörlerin altta yatan karar sürecine girme yolları üzerine araştırma eksikliğini yansıttığını ileri süren Bommer ve arkadaşları, bir karar vericinin sosyal, yönetsel ve hukuki, iş, profesyonel ve kişisel hayatı dahil olmak üzere, örgütlerdeki etik/ etik dışı davranışları etkileyen çeşitli faktörleri tanımlayan bir model geliştirmişlerdir. Bunun da ötesinde Onlar, geliştirdikleri modelin, bireyin etik sonuçlar doğuracak olan bir seçimle karşı karşıya kaldığı karar verme sürecinde çevresel faktörleri ve etkilerini belirlemeye ve ilişkilendirmeye yönelik ilk girişim olarak kabul edilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Etik konuları içeren seçimlerle karşı karşıya kalan bir bireyin karar verme dinamikleri karmaşıktır. Belirli durumlarda etik karar

vermeyi ortaya çıkarmaya yönelik iki ana unsur üzerinde durulmaktadır. Birincisi, etik veya etik olmayan şekilde davranmaya yönelik fiili kararların belirli durumlarının açıklamaları (etik olmayan eylemlerin incelenmesi baskındır) ve ikincisi, yöneticilerin belirli etik ikilemlere karşı tutumları hakkındaki araştırmalar, bu ikilemlerin halihazırda çözümlenmesi gereken koşullara ilişkin algıları ve bu durumlardaki ikilemlerin çözümlenmesini kolaylaştıracak değişikliklere ilişkin inançlarıdır. Şekil 3'te görüleceği üzere model, literatürde yöneticilerin etik ikilemlerle karşılaştıklarında onların kararları üzerinde etkileri olduğuna inandığı bir dizi faktörü birkaç kategori altında gruplamaktadır. Bu kategoriler, karar vericinin sosyal çevresini, yönetsel ve hukuki çevresini, profesyonel çevresini, çalışma ortamını, kişisel çevresini ve bireysel niteliklerini içermektedir (Bommer vd., 1987: 265-277).

Modeldeki karar süreci, bireyin bilişsel tarzı, bilgi edinme ve bilgiyi işleme türü ve kararı etkileyen algılanan kayıp ve ödöl seviyeleri gibi kendi içsel özellikleri ile merkezi bir işlem birimi olarak işlev görmektedir. Dahası model karar vericinin çeşitli faktörlerin sahip olduğunu algıladığı etki derecesi ile gerçekte sahip oldukları etki arasında ayırım da yapmaktadır (Bommer vd., 1987: 267). Bu noktada modelin temelini oluşturan faktörlerin incelenmesi modelin bir bütün olarak anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

#### *Sosyal Çevre*

Sosyal çevrenin yöneticilerin kararları üzerindeki etkisinin iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, değerlerin davranışı etkilediği bilinen bir gerçek olsa da kanıtlar, iş başındaki etik ve etik olmayan davranışlarla ilgili olarak birçok yöneticinin mesleki veya çalışma ortamlarına dahil edilmedikçe genel sosyal değerlere bağlı olmayacağını göstermektedir. İkincisi, bazı etik felsefesi araştırmacıları son zamanlarda bazı genel sosyal değerlerin belirli yönetim ve iş durumlarında davranış için uygun kılavuzlar olmadığını ileri sürmüşlerdir. Brady (1985), toplumsal değerlerin kararı etkileme şiddetinin aslında etik ikilemin türüne göre değişkenlik gösterebileceğini düşünmektedir. Örneğin eşit istihdam gibi bazı durumlar söz konusu olduğunda karar vericinin genellikle karar verme sürecinde toplumsal değerler sistemini kullandığı, nükleer enerji gibi diğer durumlarda ise formalist bir görüş benimsediği savunulmaktadır. Burada ifade edilmelidir ki formalist görüş, daha pragmatik ve somuttur ve de toplumsal değer sistemlerini kılavuz olarak kullanmamaktadır. Ayrıca

Bommer ve arkadaşlarına göre genel sosyal değerlerin yöneticilerin mesleki ve çalışma ortamına dahil edilmesinden önce hangi sosyal değerlerin iş bağlamına uygun olduğu sorusu yanıtlanmalıdır (Brady, 1985'ten akt. Bommer vd., 1987: 268).

#### *Yönetimsel ve Hukuki Çevre*

Kanunlar, resmi otoritenin gücüne sahip olan toplumsal değerler ve adetlerdir. Kuşkusuz “hukuki” ve “etik” kavramları aynı anlamı karşılamamaktadır. Bununla birlikte birçok etik kararda hukuki boyut önemli bir belirleyicidir. Hukuka aykırılık ya da ceza tehdidi ile karşı karşıya olsalar dahi bazı kişiler davranışı yapmaktan geri durmazlar. Ancak bu durum istisnai hallerde karşımıza çıkmaktadır. Çoğu kişi, kanunun yasakladığı bir eylemden kaçınmaya kendilerini mecbur hissetmektedir. Hukuki mülahazaların yöneticilerin etik kararları üzerindeki bu etkisi, sadece kanunu çiğnemekten kaynaklanan hukuki sonuçlardan değil aynı zamanda “kanuna aykırı” etiketiyle yaftalanarak toplumsal linçten çekinmeden ve ahlaki kurallara uyma arzusundan kaynaklanmaktadır. Ayrıca yöneticiler hukuki sonuçlardan ziyade kanunun arkasındaki ahlaki güç ve onu çiğnemenin yaratacağı kamuoyu baskısından dolayı da işle ilgili suç işlemekten kaçınabilirler. Durumun tespit edilme ihtimali, suç işleme niyetinde olan yönetici üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu etki iki unsurdan kaynaklanmaktadır. Birincisi, bir olayın saptanma olasılığına ilişkin beklentiler özellikle risk almayı belirlemede beklenen sonucun büyüklüğünden daha önemlidir. Bu nedenle suçun cezası küçük olsa da tespitinin kesinliği güçlü bir caydırıcıdır. Yöneticiler işle ilgili suçlarından dolayı ağır cezalardan kurtulsalar bile genellikle eski arkadaşları ve iş arkadaşları arasında parya haline gelmelerinin nedeni tespitle ilişkili sosyal damgalama olabilir. İkincisi, araştırma suçun sıkı bir şekilde kovuşturulmasının caydırıcı etkisinin olduğunu gösterirken bunun tersi de şüphesiz doğrudur. Belirli ihlallerin etkin bir şekilde kovuşturulmaması, karar vericiye söz konusu davranışa göz yumulduğunu göstermektedir. Yani yetersiz uygulama nedeniyle düşük tespit olasılığı, yasanın ahlaki gücünü çalmaktadır (Bommer vd., 1987: 269).

#### *Mesleki Çevre*

Bir yöneticinin mesleki çevresi, içinde çalıştığı kurumsallaşmış profesyonel bağlamdır. Bu durum, kişinin yetkin ve sorumlu olduğu anlamına gelen “profesyonel” kavramının belirsiz ve gayri resmi olarak tanımlanmasından oldukça farklıdır. Kendilerini bu anlamda profesyonel kabul eden kişiler, kararlarına yüksek etik standartlar getirmek için

çalayabilirken bu tür çabalar bireylerin kişisel değerlerine bağlı kalma girişimleri olarak anlaşılabilir. Faaliyet alanları, yalnızca (a) meslek birlikleri, (b) yerleşik lisans prosedürleri veya (c) her ikisi ile karakterize ediliyorsa uygun şekilde belirlenmiş mesleklerdir. Meslek birlikleri hem mesleklerin düzenlenmesinde hem de mesleklere girişin kontrol edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Birey ile meslek örgütü arasındaki ilişki öyledir ki birey, derneğe üyeliği nedeniyle benlik imajına ve profesyonel sosyal statüye sahip olmaktadır. Yöneticiler bir mesleğin mensubu oldukları ölçüde profesyonel çevreye sahiptirler. Yöneticilere açık olan meslek birliklerinin birçoğunun resmi etik kuralları vardır. Ayrıca bazı yöneticiler avukat, muhasebeci, mühendis vb. olmalarından dolayı ikinci bir mesleğe mensupturlar. Etik kuralları uygularken bu meslekler bir yanda yönetsel davranış ile diğer yanda hukuk, muhasebe ve mühendislik davranışları arasında ayırım yapmamışlardır. Bu nedenle özellikle başka bir mesleğin mensubu olan yöneticiler için burada yer verilen unsurlar, onların etik davranışlarında önemli belirleyiciler olacaktır (Bommer vd., 1987: 270).

#### *İş Çevresi*

Çalışma ortamında yer alan kurumsal hedefler, belirtilen politika ve kurum kültürü faktörleri, yöneticilerin etik veya etik dışı hareket edip etmeme kararlarını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Ne yazık ki yöneticiler için bu üç faktörün her biri belirli durumda çelişen kararları destekleyebilir. Örneğin kısa vadeli kurumsal hedefler ile kurum kültürü bir yönü gösterebilirken uzun vadeli hedefler ile belirtilen politikalar başka bir yönü gösterebilir. Yöneticilerin sıklıkla hangi yöne döndüğü, çalışma ortamlarında hangi faktörün daha baskın olduğuna bağlıdır. Yöneticilerin etik kararlar vermesine yönelik politikaların etkinliğini birkaç faktör etkilemektedir. İlk olarak kararlar ne kadar merkezden alınır ve yöneticilerin denetimi ne kadar dolaylı olursa kasıtsız uyumsuzluk olasılığı o kadar artmaktadır. İkincisi, belirtilen politikalar karmaşık olabilir ve dolayısıyla yeterince anlaşılmayabilir. Bunun sonucunda ise çelişkili veya uyumsuz mesajlar gündeme gelebilir. Örneğin politikalar birey politika tarafından yasaklanan davranışlara başvurmadan ulaşılamayan performans düzeylerini ve hedefleri belirleyebilir. Üçüncüsü, şirkette birleşmeler, hızlı büyüme ve yabancı operasyonların eklenmesi gibi organik değişiklikler politikayı hazırlayanların aklında olmayan durumlara yol açabilir. Bu gibi durumlarda politikalar, artık eylemi etkin bir şekilde yönlendiremeyecektir (Bommer vd., 1987: 271).

Etik davranışı teşvik ettiği öne sürülen politikalar, şirket politikasına uyumu izlemek ve politikaların oluşturulduğu alanlarda gerçekte neler olduğunu tespit etmek için etkili prosedürlerin varlığını içermektedir. Söz konusu prosedürlerin, uygunsuz eylemlerin ne zaman gerçekleştiğini tespit etmek ve ayrıca ihlal edenin kimliğini belirlemek için yeterli olması gerekmektedir. Etik dışı hareket etmeye mahal verecek fırsatların varlığı, etik dışı davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştırdığından hem bahsedilen kolaylığı azaltacak hem de fırsatları ortadan kaldıracak sistemin tesis edilmesi ve denetimlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aday personeli, güven ve sorumluluk açısından ön değerlendirmeye tabi tutmak ve bilgiye ve somut öğelere erişim konusunda uygun sınırlar koymak da önemlidir. Etik olmayan faaliyetlerin daha az gerçekleşmesine ilişkin başka örgütsel özellikler de bulunmaktadır. Yönetimsel hiyerarşide hem dikey hem de yatay olarak iletişimi kolaylaştıracak sistemlerin varlığı bunlardan birisidir. Bu tür bir iletişimin etkili olması için net ve doğru olmasının yanı sıra açık ve samimi olması gerekmektedir. Böylesi iletişim kanalları, üst yönetimin örgütün alt seviyelerindeki yanlış yapanlardan uzaklaşmasını veya izole edilmesini önlemeye yardımcı olmaktadır. Böylece yöneticiler kimin neyi hangi yollarla yaptığını daha iyi bilmektedirler. Bu koşullar altında, yöneticilerin örgütleri içindeki etik olmayan davranışları görmezden gelmeleri daha zordur (Bommer vd., 1987: 272).

#### *Kişisel Çevre*

Modelin bu kısmında yer alan değişkenler, -aile ve akran grupları- bireyin örgüt dışındaki özel hayatıyla ilgilidir. Gelişim psikolojisi literatüründe oldukça destek gören görüş bireyin ailesinin ve akranlarının, ahlaki gelişim üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğudur. Yine araştırmalar akran grubu baskısının grubun hatalı ve genellikle etik dışı kararlar almasına neden olabileceğini göstermektedir (Bommer vd., 1987: 272-273).

#### *Bireysel Özellikler*

Modelin bireysel bileşeni, ahlaki seviye, kişisel hedefler, motivasyon mekanizmaları, konum/durum, benlik algısı, hayat tecrübesi, kişilik ve demografik değişkenlerden oluşmaktadır. Bireysel ve ahlaki gelişim üzerine yapılan araştırmaların çoğunda Kohlberg'in etkisini görmek mümkündür (Bommer vd., 1987: 273).

Kohlberg, her kategoride iki aşama olmak üzere üç genel kategoride gruplandırdığı ahlaki gelişimin altı aşamasını tanımlamaktadır. İlk genel kategori gelenek öncesi aşamadır. Bu kategorideki bireyler doğru ve yanlış yargılarını toplumun standartlarına

göre değil, kendi fizyolojik ihtiyaçlarına dayandırmaktadırlar. Bu kategoride yer alan bireylerin kurallara uymasının temel nedeni ceza korkusudur. Kohlberg'in ikinci kategorisi geleneksel aşamadır. Çocuklar genellikle on yaş civarında bu kategoriye ulaşmaktadır. Bu kategori aynı zamanda yetişkinler için en yaygın ahlaki kategoridir. Bu kategorideki doğru ve yanlış için temel ölçüt toplumun normları ve düzenlemeleridir. Kohlberg'in son kategorisi ise gelenek sonrası kategoridir. Bu kategorideki birey toplumdaki kuralların meşruiyetini reddetmez, ancak zaman zaman toplumun reçetelerini eksik bulmaktadır. Post-geleneksel aşamada ise birey yansıtma, mantıksal akıl yürütme, sorumluluk ve içsel bir ahlak ve adalet kaynağına sahiptir (DeSantis, 2020: 107-108).

Kohlberg, bireyin ahlaki muhakeme düzeyini değerlendirmek için bir araç geliştirmiştir. Modelin bireysel niteliklerle ilgili çalışmaların çoğu, ahlaki seviyeyi belirlemek için Kohlberg tipi bir araç kullanır ve ardından ahlaki seviyeyi, bağımsız değişkenler olarak diğer bireysel özelliklerden etkilenen bir bağımlı değişken olarak incelemektedir. Kohlberg tipi araçlar, daha sonra bu durumda nasıl davranacaklarını açıklamaları istenen denekler için belirsiz bir uyarıcı olarak bir dizi etik ikilem kullanılmaktadır. Ahlaki muhakeme düzeyi, varsayımsal eylemleri açıklamada kullanılan mantıktan belirlenmektedir. Birçok çalışmada cinsiyet, yaş ve eğitim gibi demografik değişkenlerin, ahlaki muhakemeyi tahmin etmek için kullanıldığı görülmektedir. Örneğin daha genç yaşlardaki kadınların ahlaki muhakeme açısından daha gelişmiş olma eğiliminde oldukları izlenmiştir. Yine daha yaşlı bireyler ahlaki muhakeme ölçeklerinde daha düşük puan alma eğilimindeyken daha eğitilmiş olanlar daha yüksek puan alma eğilimindedirler (Bommer vd., 1987: 273).

#### *Karar Süreci*

Bir yönetici, etik kaygılar içeren verirken, temel kişisel değerlerinden ve daha önce tartışılan ortamlardaki rolünden türetilen edinilmiş değerlerden yararlanmaktadır. Yönetici, karar verme sürecinin her bir adımında çeşitli kararlar alırken sayısız bilgi elde etmekte ve bu bilgileri işlemektedir. Söz konusu bilgilerin bir kısmı probleme bir kısmı ise çevresel faktörlere ilişkindir. Yönetici karar vermeden önce, mevcut bilgileri sentezlemeli ve analiz etmelidir (Bommer vd., 1987: 274- 275).

Hem Trevino'nun hem de Clarkson'un modelleri, etik davranışı bireysel ve çevresel etkilerin bir ürünü olarak görme konusunda benzerdir. Clarkson modeli, çok sayıda



ortamı (iş çevresi, yönetsel/hukuki çevre, sosyal çevre, profesyonel çevre ve kişisel çevre) içerecek şekilde dış etkileri genişletmektedir. Bir diğer deyişle modelde hem çevresel faktörlere yer verilmekte hem de ahlaki gelişim seviyesi gibi bireysel niteliklere aracılık eden bireysel karar verme süreci genişletilmektedir. Modelde bireyin karar verme süreci bireylerin büyük miktarda bilgi edindikleri bir süreç olarak görülmektedir. Burada bilgiler sentezlenmekte, analiz edilmekte ve bilgilerin çoğu filtrelenmektedir. Neticede karar verici neler olup bittiğine dair bir model oluşturmakta ve model uygun bir çözümü yönlendirmektedir. Clarkson Modeli, davranışsal bir etik karar verme modelinde yer alan değişkenleri ve faktörleri genel olarak genişletmenin yanı sıra karar süreci ve sonuçları için algıyı (ve örtük bilgiyi) vurgulaması nedeniyle de önemlidir (Wittmer, 2001: 485).

### ***James Rest (Dört Bileşen Modeli)***

Etik karar verme modelinin geliştirilmesi adına bir diğer önemli katkıyı, ahlak psikolojisi alanında yaptığı çalışmalarla isminden söz ettiren James Rest sağlamıştır. O, “Dört Bileşenli Model”i (*Four Component Model*) geliştirirken yaptığı sorgulamalar neticesinde etik eylemin dört psikolojik alt sürecin ürünü olduğu sonucuna varmıştır. Bunlar ahlaki duyarlılık (*moral sensitivity (recognition)*), ahlaki yargı (*moral judgement*), ahlaki motivasyon (*moral motivation*) ve ahlaki karakterdir (*moral character*) (Johnson, 2007: 60).

#### ***1) Ahlaki Duyarlılık (Tanıma)***

Ahlaki duyarlılık, etik bir sorunun varlığının kabul edilmesidir. Böyle bir tanıma hali, davranışların başkalarını nasıl etkilediğinin farkında olmayı, muhtemel eylem yollarını belirlemeyi ve her bir potansiyel stratejinin sonuçlarını tespit etmeyi gerektirmektedir. Bir etik ikilemin söz konusu ikilemin varlığı bilinmeden çözülmesi mümkün değildir. Empati ve perspektif becerileri de ahlaki sorunların tanımlanması ve keşfedilmesinde büyük rol oynamaktadırlar. Başkalarının nasıl hissedebileceğinin veya tepki gösterebileceğinin anlaşılması, seçimlerin olası olumsuz etkileri konusunda bireyleri uyarabilir ve muhtemel sonuçları tahmin etmeyi kolaylaştırabilir. Burada ahlaki duyarlılığa etkisi olan ahlaki hayal gücüne de değinmekte fayda vardır. Werhane’ye göre yöneticiler ne kadar zeki ve iyi niyetli olursa olsun ahlaki hayal gücünden yoksun

oldukları takdirde onların düşünme biçimleri veya zihinsel modelleri etik değerlendirmede bulunamayacaktır (Johnson, 2007: 60).

Ahlaki hayal gücünü kullanmak için yöneticiler ve çalışanlar, bir durumu ve seçenekleri değerlendirmek üzere mevcut referans çerçevelerinin dışına çıkmakta yani kendilerini devre dışı bırakmaktadırlar. İşte tam da bu noktada yaratıcı çözümler üretme süreci başlamaktadır. Ahlaki hayal gücü eksikliği gibi ahlaki suskunluk da ahlaki sorunların tanınmasına müdahale etmektedir. Yöneticiler, eylemleri hakkında etik terimlerle konuşmak konusunda isteksiz olabilir, tartışmadan kaçınmak isteyebilir veya sessiz kalmanın pratik, verimli, güçlü ve kendi sorunlarını çözebilecek durumda görünmelerine yardımcı olacağına inanabilirler. Bir durumun ahlaki terimlerle tanımlanması, etik sessiz kalma hakkını bozmaktadır. Değerler, adalet, ahlak dışı, karakter, doğru ve yanlış gibi terimler dinleyicileri, bir olayı etik bir sorun olarak görmeye ve ahlaki muhakeme yapmaya teşvik etmektedir (Johnson, 2007: 61).

## 2) Ahlaki Yargı

Karar vericiler etik bir sorunun varlığını tespit ettikten sonra, birinci bileşende tanımlanan eylem yollarından birini seçmektedirler. Karar vericiler, mevcut sorun özelinde yapılacak doğru ya da yanlış şeyler hakkında yargıda bulunmaktadırlar. Sorunu giderecek çözümün doğru veya yanlış olup olmayacağını belirlenmesi noktasında ise özellikle iki unsur öne çıkmaktadır. Bunlar, bilişsel ahlaki gelişim ve kusurlu muhakemedir (Johnson, 2007: 62).

### *Bilişsel Ahlaki Gelişim (Cognitive Moral Development)*

Bireylerin tıpkı fiziki aşamalarda olduğu gibi bir dizi ahlaki aşamadan geçtikleri fikrinin önde gelen savunucusu Kohlberg, aşamalarının bir kişinin ahlak ve ahlaki düşünme ile ilgili düşünce yapısında meydana gelen dönüşümleri temsil ettiğine inanmıştır. Kohlberg, bir bireyin aşamalar boyunca hareketinin her zaman ileriye doğru olması gerektiğini, çünkü her aşamanın önceki aşamalarda kazanılan anlayışı varsaydığını savunmuştur. Ayrıca, bir bireyin üçüncü ve en yüksek seviyeye ulaşacağını garanti olmadiğini öne sürmüştür (DeSantis, 2020: 107).

Gelenek öncesi (Seviye I) düşünme, en ilkel düşünme türüdür ve çocuklar arasında yaygın bir şekilde görülmektedir. Burada bireyler doğrudan sonuçlara dayanarak karar vermektedirler. İlk aşamada bireyler cezadan kaçınmak için itaat etmekte, ikincisinde kendi çıkarlarını karşılamak için kurallara uymaktadırlar. Hatta ikinci aşamada yer

alanlar “siz bana yardım edin, ben de size yardım edeceğim” örneğinde görüldüğü gibi adaletin başkaları ile adil bir anlaşma yapmak olduğuna inanmaktadırlar. Geleneksel (Seviye II) düşünme türünde bireyler, nasıl hareket edecekleri konusunda rehberlik etmesi için diğer insanları gözlemlemektedirler. Üçüncü aşamada, bireyler aile üyelerinin ve diğer önemli kişilerin beklentilerini karşılamaya çalışmakta ve dördüncü aşamada mevcut yasalara uymanın önemini kabul etmektedirler. Kohlberg, çoğu yetişkinin üçüncü ve dördüncü aşamalara denk geldiğini tespit etmiştir. Söz konusu tespit ise tipik bir örgüt üyesinin çalışma kurallarına, liderlere ve doğru ile yanlış belirlemek için duruma baktığını göstermektedir. Gelenek sonrası (Seviye III) düşünme, en gelişmiş düşünme türüdür ve evrensel değer ve ilkelere dayanmaktadır. Beşinci aşamada bireyler, en fazla sayı için en büyük iyiliği yapmaya çalışan faydacı ekolün temel ilkeleri tarafından yönlendirilmektedir. Burada bireyler, demokratik bir toplumda bir dizi değer sistemi olduğunu ve daha yüksek ahlaki amaçlara hizmet etmek için düzenlemelerin kırılması gerekebileceğini kabul etmektedirler. Altıncı aşamada bireyler, evrensel etik ilkelere göre çalışmaktadır. Bu ilkeler, her durumda geçerlidir ve toplumların yasalarından önce gelmektedir (Johnson, 2007: 64-65).

Burada bir parantez açmak gerekir ki Kohlberg’in modeli hem filozoflardan hem de psikologlardan ağır eleştiriler almıştır. Bazı filozoflar Onun, Rawls’ın Adalet Teorisi’nden çok fazla yararlandığından deontolojik etiği diğer etik perspektiflerden üstün kıldığından şikâyet etmekte ve teorinin bireysel etik kararlardan çok toplumsal meselelere uygulandığını belirtmektedirler. Bazı psikologlar ise insanların katı veya “zor” bir dizi ahlaki aşamadan geçtiği fikrine karşı çıkarak bunun yerine, bireylerin yaşlarına bakılmaksızın bir sorun hakkında birden fazla düşünme biçimiyle meşgul olabileceklerini savunmaktadırlar. İşte tam da bu noktada Kohlberg’in öğrencisi olan Rest, bahse konu eleştirilere zorlu aşamaları gelişimsel şemalardan oluşan bir merdivenle değiştirerek yanıt vermiştir. Şemalar, bireyin hafızasındaki genel yapılarla veya kalıplara atıfta bulunmaktadır. Bireyler, yeni durumlar veya bilgilerle karşılaştıklarında bu kalıpları veya yapıları kullanmaktadır. Örneğin bir öğrenci üniversiteye kaydolduğunda, üniversite sınıfında nasıl davranacağını belirlemek için muhtemelen lise deneyimlerine başvuracaktır. Rest ve arkadaşları, karar vericilerin gelişim gösterdikçe daha karmaşık ahlaki şemaları benimseyerek yukarı doğru kaydığını iddia etmektedir. Rest’in grubu, gelenek sonrası aşamayı tek bir etik bakış açısına daha

az bağımlı hale getirmek için yeniden tanımlamıştır. Geliştirdikleri “Neo-Kohlbergci” yaklaşımlarında en ileri seviyedeki düşünürlerin artık ahlak filozofları gibi akıl yürüttükleri kabul edilmektedir. Post-geleneksel aşamada bireyler, ahlaki amaçlara hizmet edip etmediklerini belirlemek için toplumsal kuralların arkasında yatan gerçeklikleri sorgulamaktadırlar. Burada düşünürler, ideal bir topluma ulaşmak amacıyla ortak bir vizyona hitap etmektedir. Böyle bir toplum, tüm toplum için en büyük iyiliği aramakta ve herkes için haklar ve korumalar sağlamaktadır (Johnson, 2007: 65).

Rest, ahlaki gelişimi ölçmek için “Sorunları Tanımlama Testi”ni (*Defining Issues Test*) geliştirmiştir. Testin uygulanacağı denekler altı senaryoya yanıt vermekte ve ardından seçimlerini nasıl yaptıklarını en iyi yansıtan ifadeleri seçmektedirler. Daha sonra (ahlaki gelişim seviyelerine karşılık gelen) ifadeler puanlanmaktadır (Johnson, 2007: 66).

#### *Kusurlu Muhakeme (Defective Reasoning)*

Sürecin neden bu kadar sık bozulduğu dikkate alınmadan hiçbir ahlaki yargı tartışması tamamlanmış sayılmaz. Ayrıca çalışanlar ve yöneticiler, kişiliğin “karanlık tarafının” varlığına karşı her zaman tetikte olmalıdır. Kabul edilmediği ve yüz yüze gelinmediği takdirde iç güçler ahlaki muhakemeyi ciddi şekilde bozabilir. Bu hususta özellikle zikredilmesi gereken zarar verici üç faktör şunlardır: Güvensizlikler, açgözlülük ve ego (Johnson, 2007: 66-67):

- *Güvensizlikler*

Düşük özgüven ve içsel şüpheler, bireyleri kendi ihtiyaçlarını karşılamak için başkalarını kullanmaya yöneltebilir ve güven yoksunu bireyler, kimliklerini rollerine bağlama tuzağına düşebilirler. Kendinden şüphe duyanların daha büyük etik düşüncelere karşı gözleri kördür ve bu kişiler ne pahasına olursa olsun başarılı olmaya meyillidirler.

- *Açgözlülük*

“Kazananın her şeyi alacağı” anlayışının çoğunlukla hâkim olduğu günümüz dünya düzeninde açgözlülüğün etik düşüncüyü baltaması her zamankinden daha olasıdır. Bahsedilen anlayış hilenin yaygınlaşmasını teşvik edebilir çünkü getirisi yüksektir. İlaveten böyle bir anlayış ortamında kaybedenler, sistemin adaletsizliğine ve faydalardan daha büyük bir payı hak ettikleri gerçeğine işaret ederek sahtekarlıklarını

meşrulaştırmaya çalışmaktadırlar. Açgözlülük ortaya çıktığında, daha iyiye hizmet etme düşüncesiyle birlikte fedakârlık ortadan kalkmaktadır.

- *Ego*

En mütevazi insanlarda bile ortalamanın üzerinde olduğunu düşünme, tanıdığı çoğu insanlardan daha etik olduğuna inanma, olaylara hüsnü zanla yaklaşma, olaylar üzerindeki kontrolü abartma eğiliminde olma, doğabilecek olası zararlara karşı bağışık olduğunu varsayma, ihtiyaç olunan bütün bilgilere sahip olma ve örgüt için kendisinin ne kadar değerli olduğunu abartma eğilimleri bulunmaktadır.

### 3) *Ahlaki Motivasyon (Moral Motivation)*

En iyi eylem planı hakkında bir sonuca vardıldıktan sonra karar vericilerin seçimlerini takip etmeye motive edilmeleri gerekmektedir. Ahlaki değerler bazı durumlarda iş güvenliği, kariyer gelişimi, toplumsal kabul ve zenginlik gibi diğer önemli değerlerle çatışmaktadır. Etik davranış, ancak rekabet eden değerler arasında ahlaki kaygıların öncelikli olması durumunda ortaya çıkacaktır. Etik değerlerin harfiyen yerine getirilmesinde ödüller ve duygular da önemli rol oynamaktadırlar. Kişi, verdiği karar ya da sergilediği eylem neticesinde ödüllendirildiğinde etik değerleri daha çok dikkate alacaktır. Aksine ödül sistemi uygunsuz davranışı onurlandırdığında ahlaki motivasyon düşmektedir. Bireylerin önemli değerlere riayet ettikleri için halk tarafından takdir edildiklerini gördüklerinde etik davranışları çok daha olasıdır. Aksine bireyler söz konusu değerleri göz ardı edip istedikleri emellere ulaştıklarında yalan söylemeye, çalmaya, rüşvet almaya ve hile yapmaya daha çok yeltenmektedirler (Johnson, 2007: 70).

### 4) *Ahlaki Karakter (Moral Character)*

Ahlaki eylemin dördüncü ve son aşaması planın gerçekleştirilmesi ya da bir diğer ifade ile planın uygulanmasıdır. Bu durum ahlaki karakter gerektirmektedir. Doğru veya yanlışla göre hareket edebilen kişiler (*moral agent*), aktif muhalefetin üstesinden gelmeli, yorgunlukla başa çıkmalı, dikkat dağıtıcı şeylere direnmeli ve hedeflerine ulaşmak için karmaşık stratejiler geliştirmelidir. Özetle engellere rağmen ahlaki bir görevde veya eylemde ısrar etmelidirler. Güçlü bir iradeye sahip olanların yanı sıra kendilerine ve yeteneklerine güven duyanların ve iç kontrol odağına sahip bireylerin de ısrar etme olasılıkları daha yüksektir. İçe dönük (*internals*) bireyler yaşamları üzerinde kontrol sahibi olduklarına ve başlarına ne geleceğini belirleyebileceklerine inanırken

dışa dönük (*external*) bireyler yaşadıkları olayların kontrollerinin ötesinde olduğuna ve şans veya kaderin ürünü olduğuna inanmaktadırlar. İçe dönükler, sergileyecekleri eylemleri kişisel sorumluluk olarak doğru olanı yapmak için motive olmaktadır. Dışa dönükler durumsal baskılara daha duyarlıdırlar. Sonuç olarak dışa dönüklerin etik görevlerde ısrar etme olasılıkları diğerlerine kıyasla daha düşük seyretmektedir (Johnson, 2007: 72).

Özetle Rest'in etik davranışı veya etik psikolojiyi anlamak için önerdiği modelde etik davranışın karmaşıklığına ilişkin şu soru yöneltilmektedir: Bir kişi etik davrandığında onun bu davranışının altında yatan ve incelenmesi gereken psikoloji nedir? Rest, bu soruya cevap olarak bireylerin etik davranışı üretmek için dört psikolojik süreçten geçtikleri varsayımını ileri sürmektedir. Bu bileşenler aşağıdaki eylemleri içermektedir (Wittmer, 2001: 485):

- 1) Alternatif eylem biçimleri ve sürece dahil olanların veya süreçten etkilenenlerin refahı üzerindeki etkileri açısından durumların etik yönden yorumlanması veya algılanması,
- 2) Etik açıdan doğru eylem tarzının ne olacağına dair etik yargı veya formülasyon (bir diğer deyişle etik açıdan doğru eylem hakkında bir sonuca varmak için akıl yürütme),
- 3) Etik değerlerin ve eylemlerin doğal yollarla diğerlerinden ayrıştırılması veya fiilen seçilmesi,
- 4) Davranışın takibi ya da etik olarak doğru olduğu belirlenen şeyi yapan etik eylem tarzını uygulama veya yürütme.

### ***Bir Sorun Koşullu Etik Karar Verme Modeli***

Örgütlerde etik karar verme modellerinden biri de Thomas Jones tarafından geliştirilmiştir. Jones, mevcut modellerin etik konunun özelliklerine gerektiği kadar vurgu yapmadığını düşünmekte ve “ahlaki yoğunluk” (*moral intensity*) olarak adlandırdığı yeni bir dizi değişkeni de içeren soruna bağlı bir model önerisi getirmektedir. Jones modelinde, ahlaki yoğunluğun etik karar vermeyi ve etik davranışın her bir bileşenini etkilediğini öne sürmektedir. Ahlaki yoğunluk, karşılaşılan duruma ilişkin ahlaki zorunluluğun kapsamını belirleyen bir yapıdır. Ahlaki yoğunluk, ahlaki etkene veya örgütsel bağlama değil, etik soruna odaklanmaktadır. Jones'un amacı

önceki modellerde bulunmayan kavramları tanıtmak ve diğer modelleri tamamlayan ancak onların yerini almayan bir model sunmaktır. Jones, ahlaki konuların ahlaki yoğunluklar açısından farklılık gösterdiğini ve konuya bağlı bir etik karar verme ve etik davranış modelinin ahlaki süreçlerin anlaşılmasına önemli ölçüde katkıda bulunabileceğini savunmaktadır (Jones, 1991: 366-373).

Jones'un "*Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model*" isimli çalışmasının temelini üç önemli tanım oluşturmaktadır. Ancak söz konusu tanımlara geçmeden önce ifade edilmelidir ki Jones çalışmasında "etik" ve "ahlak" kavramlarını aynı anlama gelecek şekilde kullandığını belirtmektedir. İlk olarak bir kişinin eylemlerini özgürce gerçekleştirdiğinde başkalarına zarar verebileceği veya fayda sağlayabileceği ahlaki bir sorun mevcut olmalıdır. Başka bir deyişle eylem veya karar başkaları için sonuçlar doğurmalı ve karar vericinin seçimini veya iradesini içermelidir. İkincisi ahlaki fail ahlaki sorunların tehlikede olduğunu kabul etmese bile ahlaki bir karar veren kişidir. Tanımın bu özelliği önemlidir çünkü burada sunulan etik karar verme modelinin merkezi bir unsuru, etik sorunların tanınmasıdır. Üçüncüsü etik karar daha geniş topluluk için hem yasal hem de ahlaki olarak kabul edilebilir bir karar olarak tanımlanmaktadır. Tersine etik olmayan bir karar ya yasa dışıdır ya da daha büyük topluluk için ahlaki olarak kabul edilemez (Jones, 1991: 367). Spesifik olarak etik karar verme soruna bağlıdır; bir diğer ifade ile ahlaki yoğunluk olarak adlandırılan ahlaki sorunun özellikleri etik karar verme ve etik davranışın önemli belirleyicileridir. Jones'un sunduğu modelin temelinde sezgisel, gözlemsel ve ampirik unsurlar yatmaktadır. Sezgisel olarak insanlar çok az temasta oldukları veya hiç temasta olmadıkları kişilerden ziyade kendilerine yakın olanları etkileyen ahlaki meselelerle çok daha fazla ilgilenmeye eğilimlidirler. Ayrıca bireyler uzak gelecekte etkileri olan adaletsizliklerdense hemen etki gösterebilen adaletsizliklere daha güçlü tepki vermektedirler. Bu gözlemler mesafenin (fiziksel, psikolojik, kültürel veya sosyal) insanların ahlaki konulara bakış açısını etkilediğini göstermektedir. İşte John önerdiği modelde her etik sorunun altı bileşenden (sonuçların büyüklüğü, toplumsal mutabakat, etki olasılığı, geçici yakınlık, yakınlık ve etki yoğunluğu) oluştuğunu varsaydığı ahlaki yoğunluk açısından temsil edilebileceğini ileri sürmektedir (Jones, 1991: 371-374). Zikredilen bileşenlerin incelenmesi model ile ortaya konulmak istenilen amacın anlaşılması açısından faydalı olacaktır:

- *Sonuçların Büyüklüğü (Magnitude of Consequences)*

Ahlaki sorunun sonuçlarının büyüklüğü söz konusu ahlaki eylemin mağdurlarına (veya yararlanıcılarına) verilen zararların (veya faydaların) toplamı olarak tanımlanmaktadır. Sonuçların büyüklüğünün ahlaki yoğunluk yapısına dahil edilmesi insan davranışının sağduyu anlayışına, gözlemine ve ampirik olarak elde edilen kanıtlara dayanmaktadır. İlk olarak ahlaki sorunun tanımı geniştir; başkaları için sonuçlar doğuran ve ahlaki failin iradesini içeren kararların ahlaki bir bileşeni bulunmaktadır. Bununla birlikte kimi zaman ahlaki konular da sonuçları açısından önemsiz görülebilir. Örneğin diğerlerinin de tatile çıkmak istediği bir zamanda iş arkadaşının istediği tatil izni reddedildiği zaman çoğu insan ahlaki olarak bu durumu yadırgamayabilir. Ayrıca çoğu örgütsel kararda ahlaki sorunlar mevcut olduğundan küçük sorunlarla ilgilenen insanlar çoğu zaman ahlaken ajite olmaktadır. Bununla birlikte insanlar sürekli olarak ahlaki meseleler üzerinde tedirgin olmadıkları için birçok ahlaki meselenin sonuçların büyüklüğü eşliğine ulaşamadığı da varsayımlar arasında yer almaktadır (Jones, 1991: 374-375).

- *Toplumsal Mutabakat (Social Consensus)*

Ahlaki konunun toplumsal mutabakatı, önerilen bir eylemin kötü ya da iyi olduğuna dair toplumsal anlaşmanın derecesi olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal mutabakat, mantıksal ve ampirik nedenlerle ahlaki yoğunluk yapısına dahil edilmektedir. Bir kişi bir durumda etişin neyi öngördüğünü bilmiyorsa mantıksal olarak etik davranması zordur. Ayrıca yüksek derecede bir toplumsal mutabakat belirsizliğin var olma olasılığını azaltmaktadır (Jones, 1991: 375).

- *Etki Olasılığı (Probability of Effect)*

Ahlaki eylemin etki olasılığı, söz konusu eylemin gerçekleşmesi ile eylemin öngörülen zarara ya da faydaya fiilen neden olma olasılığının ortak bir fonksiyonudur. Örneğin rutin sürüş manevraları sırasında yolcular için tehlikeli olabilecek bir araç üretmek, yalnızca arkadan çarpışmalar sırasında yolcuları tehlikeye atan bir araç üretmekten daha fazla zarar verme olasılığına sahiptir. Ya da bir başka örnek verilecek olursa bilinen bir silahlı soyguncuya silah satmak, yasalara saygılı bir vatandaşa silah satmaktan daha fazla zarar verme olasılığına sahiptir. İşte tam da bu mantıki nedenlerden ötürü etki olasılığı ahlaki yoğunluk yapısına dahil edilmektedir (Jones, 1991: 376).

- *Geçici Yakınlık (Temporal Immediacy)*



Ahlaki sorunun zamansal yakınlığı, ahlaki soruna yol açan eylemin şimdiki zamanı ile sonuçlarının başlangıcı arasındaki zamanın uzunluğudur. Bir diğer deyişle daha kısa süre, daha fazla yakınlık anlamına gelmektedir. Zamansal yakınlık, birbiriyle ilişkili iki nedenden dolayı ahlaki yoğunluk yapısının bileşeni olarak görülmektedir. Zikredilen nedenlerden birincisi insanların gelecekte meydana gelebilecek olayların etkisini göz ardı etme eğiliminde olduklarıdır. İkincisi ise söz konusu eylem ile beklenen sonuçları arasındaki süre uzadıkça eylemin gerçekten öngörülen zarara neden olma olasılığının azalması durumudur. Diğer her şeyin sabit kaldığı varsayıldığında ek zaman ya ahlaki fail ya da başka bir kişi tarafından ahlaki müdahaleler için ek olanaklar yaratacak ve dolayısıyla acil sorunun ahlaki aciliyeti azalmış olacaktır (Jones, 1991: 376).

- *Yakınlık (Proximity)*

Ahlaki konunun yakınlığı, ahlaki failin olumsuz veya faydalı eylemin kurbanları veya yararlanıcıları için sahip olduğu yakınlık (sosyal, kültürel, psikolojik veya fiziksel yakınlık) hissidir. Örneğin bir kişinin çalışma birimindeki işten çıkarmalar, uzak bir fabrikadaki işten çıkarmalardan daha fazla ahlaki yakınlığa (fiziksel ve psikolojik) sahiptir. Ahlaki yoğunluk yapısı, sezgisel ve ampirik nedenlerle yakınlığı içermektedir. Sezgisel olarak insanlar kendilerine yakın olan diğer insanları (sosyal, kültürel, psikolojik veya fiziksel olarak) uzaktaki insanlardan daha fazla önemsemektedirler (Jones, 1991: 376).

- *Etki Yoğunluğu (Concentration of Effect)*

Ahlaki eylemin etkisinin yoğunluğu, belirli bir büyüklükteki eylemden etkilenen insan sayısı ile ters orantılıdır. Örneğin belirli bir meblağ üzerinden bir bireyi veya küçük bir grup insanı dolandırmak, bir şirketi veya devlet kurumunu aynı meblağdan dolandırmaktan daha yoğun bir etkiye sahiptir. Etki yoğunluğu, esas olarak sezgisel nedenlerle ahlaki yoğunluk yapısına dahil edilmiştir. Birey için adaletin üstün önemine sahip olan insanların son derece yoğun etkilerle sonuçlanan ahlak dışı eylemlerden nefret etmeleri kuvvetli bir ihtimaldir (Rawls, 1971).

Bütün bunların yanında Jones, etik karar vermenin anlaşılması için kritik olan unsurları koruyan ve zaman içinde etik karar vermeyi şekillendirebilecek unsurları ortadan kaldıran basitleştirilmiş bir bilişsel süreç modeli varsayarken etik karar vermenin ve etik davranışın bazı olası bileşenlerini belirlemeye çalışmıştır. Öncelikle etik karar verme sürecinin başlaması için kişi etik sorunu tanıyabilmelidir. Etik sorunun tanınması

aşamasında ise iki unsura dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar, kişinin kararının veya eyleminin başkalarını etkileyeceğini (kararların veya eylemlerin insanlar için sonuçları olduğunu) kabul etmesi ve bir tercihte bulunabilmesidir (kişinin iradesinin bulunması). Burada zikredilmelidir ki ahlaki yoğunluk, bireyin kararların sonuçlarını tanınması üzerindeki etkisi aracılığıyla etik sorunların tanınmasını etkileyecektir. Özetle yüksek yoğunluklu ahlaki konular belirgin ve canlı olduğundan karar vericinin dikkatini çekme olasılıkları daha yüksek olacak ve karar verici etik sorunları tanınmanın hayati bir bileşeni olan başkaları için sonuçları olduğu gerçeğini kabul edecektir (Jones, 1991: 380-381).

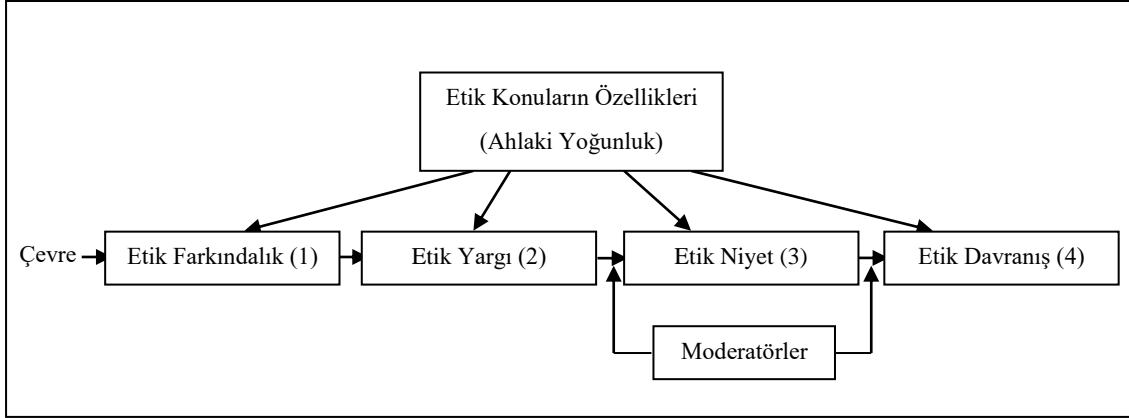
Ahlaki yoğunluğun etik yargı ve davranış üzerindeki etkisini arttırabilecek bir unsur da insanların belirsiz olayların olasılığını değerlendirmek için basitleştirici buluşsal ilkeleri kullanma eğilimidir. Özellikle insanların bir olayın sonuçlarına ilişkin olasılıkları değerlendirmek için örneklerin akla getirebileceği kolaylığı kullandığı erişilebilirlik sezgiseli, bu riskler canlı bir şekilde tasvir edildiği takdirde insanların riskleri olduğundan fazla tahmin etmelerine neden olacaktır. Ahlaki yoğunluğu yüksek konular daha canlı olma eğiliminde olduğundan insanlar etkilerinin olasılığını abartma eğiliminde olacak, ahlaki yoğunluk daha da arttıracak ve ardından etik karar verme ve etik davranış üzerindeki etkiyi arttıracaktır. Yüksek yoğunluklu ahlaki konuların belirginliği de kuvvetle muhtemel benzer bir etkiye sahip olacaktır. Ahlaki yoğunluğun iki bileşeni (sonuçların büyüklüğü ve toplumsal mutabakat) burada önemlidir. Büyük boyuttaki ahlaki konular, olumlu seçeneklerin (gelişmiş fayda veya azalan zarar) mevcudiyetini netleştirecektir. Yüksek düzeyde toplumsal mutabakat, seçilen sonucun arzu edilirliliği konusunda karar vericinin (ahlaki failin) kesinliğini arttıracaktır. Bireysel farklılık değişkenleri de ahlaki konuların tanınmasında rol oynayacaktır. Rotter'ın (1971) kontrol odağı kavramı, "içsel" olarak nitelendirilen bazı kişilerin kendilerini olaylar üzerinde önemli bir kontrole sahip olduklarını kabul ederken "dışsal" olarak nitelendirilenlerin olayları büyük ölçüde şansa bağladıkları veya diğer bireylerin kontrolü altında gördüklerini varsaymaktadır. Yani kontrol odağı, algılanan iradeyle ve dolayısıyla etik sorunların tanınmasıyla ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Jones, 1991: 381-382).

Ahlaki yoğunluk duygular, hisler ve ruh hali üzerindeki etkisiyle de ahlaki niyeti derinden etkileyebilir. Canlı ve göze çarpan uyarılar, genellikle duygu ve hisleri

arttırmakta ve bu durum da hem bilişsel hem de davranışsal tepkileri yoğunlaştırmaktadır. Özellikle insanlar duygusal olarak heyecanlıyken kendilerini (ahlaki) eylemlere adayabilir (ahlaki niyet oluştururlar) ve yoğun duygular öldükten sonra bile bağlılığı sürdürebilir. Duygusal olarak uyarılmış bir durumda kurulan ahlaki bağlılık, süreçteki bir sonraki adım olan gerçek etik davranışa geçebilir. Ahlaki niyetin oluşturulması, burada sunulan etik karar verme ve davranış modeli için önemlidir çünkü niyetler davranışın önemli belirleyicileridir. Jones mevcut modellerin, ahlaki sorunun özelliklerinin örgütlerde etik karar verme ve etik davranış üzerindeki etkisini göz ardı ettiğini ve ilgili ahlaki sorunun doğasından bağımsız olarak bireylerin aynı şekilde karar vereceğini ve davranacağını öne sürdüğünü düşünmektedir. Jones'un önerdiği model, anılan görüşü açıkça reddetmekte ve konunun ahlaki yoğunluğunun sürecin tüm aşamalarında etik karar verme ve etik davranış üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir (Jones, 1991: 386-391). Jones, etik karar vermenin karar vericinin karşılaştığı durumun ve sorunun çeşitli yönlerinden etkilendiğini savunmaktadır. Onun modeliyle ilgili en önemli şey bireyden veya genel karar verme ortamından bağımsız olarak durumun kendi yönlerinin etik karar verme sonuçlarını etkilediği fikridir (Wittmer, 2001: 486).

Jones'un modelinde etik karar verme süreci kültür, örgüt ve etik konuların ortaya çıktığı toplum gibi çevresel faktörlerle başlamaktadır. Bir sorunun bazı etik çıkarımlar barındırdığının bilincinde olunması etik farkındalığın ilk kritik adımındır. Etik sorun, "kişinin eylemlerini özgürce gerçekleştirirse diğerlerine faydalı veya zararlı olabilir" şeklinde tanımlanmaktadır. Böyle etik sorun fark edildikten sonra bir sonraki adım, karar vericinin etik soruna tepki olarak eylem veya eylemlerin etkinliğini değerlendirmesi gereken etik yargı oluşturmaktır. Etik yargı, bir bireyin "eylemin hangi yönünün ahlaken doğru olduğunu değerlendirdiği bilişsel süreç"tir (Trevino, 1992: 445). Sonraki adım, hangi eylemin gerçekleştirileceği konusunda niyet oluşturulmasıdır. Etik niyet (*ethical intention*), diğer düşünce karşısında ahlaken neyin doğru olduğuna öncelik vermektir. Etik davranış, karar verme sürecinde karar vericinin seçilen davranış ile meşgul olması ise son adımdır. Etik davranış, hem yasal hem de ahlaken kabul edilebilen davranış şeklinde tanımlanmaktayken etik olmayan (etik dışı) davranış yasa dışı olduğu gibi ahlaken de kabul edilmeyen davranış şeklinde tanımlanmaktadır. Jones'in modeli, değerler, kişilik ve kontrol odağı gibi bireysel karakteristikler (Ferrell

ve Gresham, 1985; Trevino, 1986), fırsatlar, örgüt kültürü gibi durumsal niteliklerden (Ferrell ve Gresham, 1985) oluşan moderatörler içermektedir. Jones'un modeline göre etik yargının ölçümü, davranışsal etikte geçerli bir karar verme modeline sahip olduğunda kritik önem taşımaktadır (Jones, 1991: 367). Şekil 4'te Jones'in geliştirdiği etik karar verme modeli gösterilmektedir.



**Şekil 4:** Jones'in Etik Karar Verme Modeli

**Kaynak:** Jones, T.M, 1991, s. 367'den aktarılmıştır.

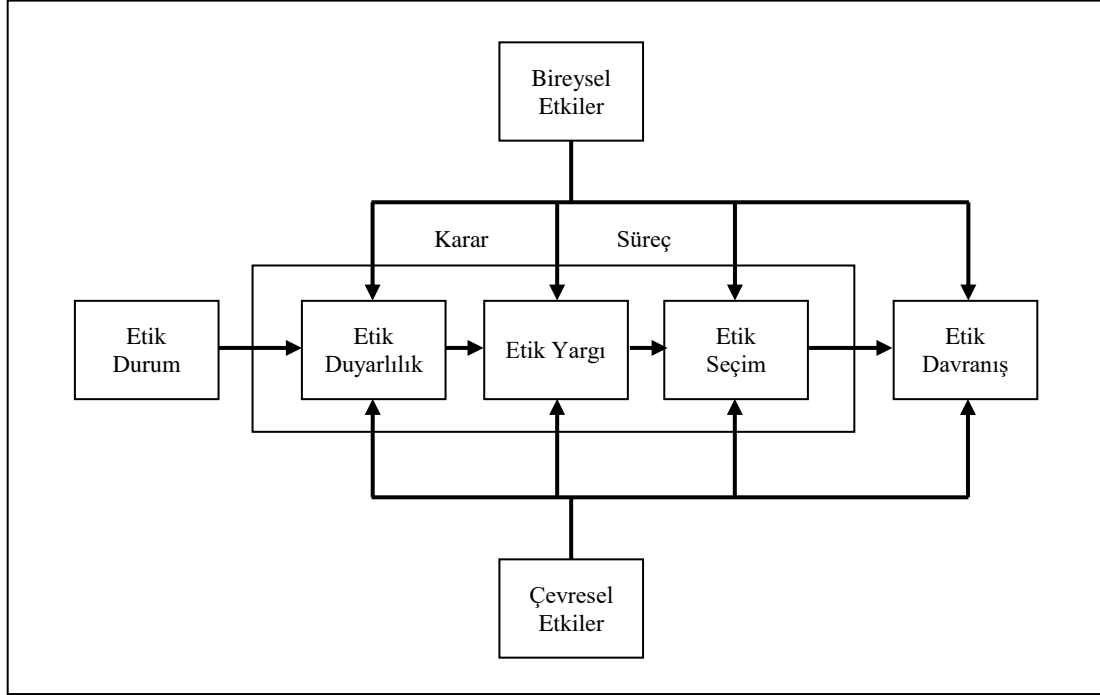
### **Genel Model**

Bu modelde yöneticilere, tartışma konusu olan kavramsal ve teorik modellere dayanarak genel bir etik karar verme davranış modeli sunulmuştur. Model, etik karar vermeyi çeşitli bireysel özelliklerden (öz saygı, yaş, cinsiyet vb.) ve çeşitli çevresel faktörlerden (örgütsel pekiştirmeler, örgüt kültürü, mesleki standartlar vb.) etkilenen bireyin bilişsel karar süreçlerinin bir fonksiyonu olarak tasavvur etmektedir (Wittmer, 2001: 487):

Etik karar verme = f (etik karar süreçleri, bireysel özellikler, çevresel faktörler)

Modeli uygularken karar kısmen yöneticinin belirli bir durumda dürüstlük ve adalet gibi etik değerlere ne kadar duyarlı olduğuna ve ahlaki muhakeme yeteneğine de bağlı olacaktır. Rest, öznelere etik yargı ve etik seçim bileşenlerine katılırken durumlara ilişkin yorumlarını değiştirdiklerini ve aslında kendilerini durumun etik yönlerine karşı duyarsızlaştırdıklarını ileri sürmektedir (Rest, 1982: 31). Ayrıca bileşen alanlarının her birinde bireylerin göreceli yeteneklerinde değişiklik olacağı da unutulmamalıdır. Etik konulara duyarlı olmak ve ne yapılması gerektiğine dair ikna edici mantık yürütebilmek etik karar vermeyi veya kişinin her zaman aynı motivasyona sahip olacağını garanti

etmez. Örneğin aile içinde başkaları için meşru mahremiyet hakkını ifade eden bir kardeş, belirli durumlarda kardeşlerinin haklarını ihlal etmekten kendisini alıkoyamayabilir (Wittmer, 2001: 488). Şekil 5’te etik karar vermede davranışçı model gösterilmektedir.



**Şekil 5:** Etik Karar Vermede Genel Davranışçı Model

**Kaynak:** Wittmer, P. D, 2001, s. 488’den aktarılmıştır.

## 2.6.2. Normatif Modeller

Yöneticiler genellikle “etik açıdan doğru” eylem tarzının ne olduğunu belirlemek için kendilerine rehberlik edecek bir yol veya çerçeve arayışındadırlar. İşte normatif teoriler yöneticilere, ne yapılması gerektiği ve hangi eylem tarzının etik olarak doğru olduğu konusunda yol göstermektedirler. Yöneticiler, kararlarına rehberlik edecek bir ilke veya kararlarını haklı çıkaracak nedenler aramaktadırlar. Çünkü onlar, verdikleri kararların etik açıdan doğru olduğunu gerek kamuoyuna gerekse politika yapıcılara karşı savunmak durumundadırlar. Etik karar verme durumunun analizini dikkate almayı ve duruma uygun standartları, normları ve ilkeleri içermektedir. Burada sorulması gereken soru ilkelerin neden gerekli olduğuna ilişkindir. İlkeler veya genel kurallar yöneticilere eylemler için rehberlik yaptığı gibi eylemlere meşruluk zemini de sağlamaktadır. Daha

genel bir ifade ile etik kararlar vermek ve etik ilkelere göre hareket etmek, kişinin yaşamına ve yönetici rolüne tutarlılık, uygunluk ve öngörülebilirliği de getirmektedir (Wittmer, 2001: 493). Çalışmanın bu kısmında etik karar vermeyi normatif perspektiften değerlendiren modellere yer verilecektir.

### ***Rohr ve Rejim Değerleri***

Çalışmada daha önce de ifade edildiği gibi John Rohr, yönetsel etiğin başlangıcını alışlageldiği üzere takdir yetkisinde değil anayasal gelenek ve eşitlik, özgürlük ve mülkiyet gibi “rejim değerleri”nde (*regime values*) aramaktadır (Rohr, 1976: 399). O, yazılı anayasaların ve yazılı olmayan ancak anayasa benzeri sözleşmelerin veya siyasi anlaşmaların iyi yönetimi teşvik etmedeki rolüne atıfta bulunmaktadır (Uhr, 2014: 142). Rohr, yönetsel sorumluluğun ve hesap verebilirliğin doğasını analiz etmenin yeni yollarını aradığı çalışmalarında “rejim” kavramını kullanmıştır. O, literatürde oldukça ses getiren “*Ethics for Bureaucrats*” adlı eserinin ikinci bölümünde ABD kamu yöneticileri için sunulan mesleki etiğin önde gelen bir kaynağı olarak listelediği “rejim değerleri”ne yer vermektedir. Rohr, kendisinden önceki akademisyenlerin ya ideal yönetsel sorumluluk modellerine uygun normatif değerlerin ana hatlarını çizdiklerini ya da telafi edici bir idari hesap verebilirlik duygusuyla sistematik kontroller ve dengeler inşa ettiklerini ileri sürmektedir. Bu iddiasının üzerine Rohr kendi yaklaşımında “rejim değerleri” kavramı aracılığıyla sorumluluk ve hesap verebilirlik arasındaki dengeyi karakterize etmeye çalışmıştır (Uhr, 2014: 143).

Rohr “yönetsel takdir yetkisi”nin yönetsel etik çalışmalarında çıkış noktası kabul edilmesi gerektiğine inanırken bürokratların çoğu zaman ellerinde bir güç olarak tuttıkları takdir yetkisinin toplumsal değerler ile örtüşüyor olmasına da dikkatleri çekmektedir. Zira yönetsel takdir yetkisinin kötüye kullanımı halinde etik sorunlar ve krizler kaçınılmaz bir hal alacaktır (Rohr, 1976: 398-401). Bu bağlamda Rohr, kamu görevlilerinin işe başlangıçları esnasında kendilerine ettirilen yeminin önemine vurgu yaparak söz konusu yeminin onların etik davranışı içselleştirmeleri ve uygulamaları konusunda bir başlangıç noktası olması gerektiğini savunmaktadır (Rohr, 2000: 421).

Rohr, hem kamu yöneticilerinin etik eğitimi için hem de yöneticilere karar verme süreçlerinde yol gösterecek ilkelerin türetilmesi için genel bir çerçeve sunarken bu

çerçeveyi aşırı basite indirgeme riskini de kabul etmektedir. Ona göre aşağıdaki önermeler etik karar vermede temeldir (Wittmer, 2001: 493-494):

1. Kamu yöneticileri, kamu politikasını yönetecek ve belirleyecek kadar önemli takdir yetkisine sahiptirler ve kararlarının toplumun tamamı üzerinde etkili olacak etik boyutları bulunmaktadır.
2. Kamu yöneticileri karar verirken rejim değerlerine rehberlik etme sorumluluğuna sahip olmalıdır. Rejim değerleri, esas itibarıyla toplumumuzda var olan kamusal ve politik değerlerdir. Söz konusu değerler normatiftir çünkü bürokratlar, bu rejimi meydana getiren ve onun ruhunu ve anlamını sembolik olarak ifade etmeye devam eden anayasaya sahip çıkacaklarına yemin etmişlerdir.
3. Anayasa ve Yüksek Mahkeme (*Supreme Court*) kararları, gelişen rejim değerlerinin anlamlarının belirlenmesinde ve belirli durumlarda bu değerler arasında denge sağlanmasında rehberlik etmektedirler.

### ***Cooper ve Dinamik Süreç***

Yöneticilerin etik kararlar vererek zaman içerisinde etik hale geleceklerine inanan Terry L. Cooper'a göre (Cooper, 2001:2) yönetsel etik, teorinin yanında deneyimlerin dev katkısıyla gerçekleşecektir. O, yöneticilerin zaman içerisinde benzer kararlar vere vere bir tutum sergilediklerini ve böylece bir karar modeli oluşturduklarını iddia etmektedir. Dolayısıyla Cooper'ın sunduğu çerçeve, etik karar verme becerisi anlamaya ve uygulamaya dayanan bir dinamik karar verme sürecinde geliştirilebilecektir.

Cooper, gerçek hayatta bireylerin neyin iyi olduğu veya ne yapmaları gerektiği ile zaman ve bağlam kısıtlamaları içinde boğuşurken karar verme düzeylerinde yukarı ve aşağı hareket ettiklerini dile getirmektedir. Şöyle ki bireyler anlık duygularıyla spontane olarak tepki verirken ilk etapta sorunu anlamlı bir şekilde ele alabilir ancak daha sonra ahlaki kurallar düzeyinde problem çözmeye hızlıca geçebilir, yeni bilgiler edindikçe ve durum daha karmaşık hale geldikçe tekrar anlamlı düzeye geri dönebilir. Ardından bireyler, öfke ve hayal kırıklığı gibi duygulardan arandıktan sonra uygun ahlaki kurallar arayışına başlayabilirler. Sorunun pratik ilkelere ve kurallardan herhangi biri için kabul edilemez olduğu kanıtlandığı takdirde duyguların ifadesine ve ardından etik analiz düzeyine geri dönebilir. Temel önceliklerin değerlendirildiği bir süreçten sonra artık yeni belirlenen önceliklerle örtüşen kuralları uygulayarak nihayet bir eylem kararına

varılabilir ya da birey, kendisini o kadar derin bir ikilemin içinde bulabilir ki postetik düzeye geçebilir ve neden ahlakla bu kadar ilgilendiğini düşünmeye başlayabilir. Ona göre yukarıda ifade edilen düzeyler arası geçişler, genellikle bireyin hangi seviyenin uygun olduğunu bilinçli olarak düşündüğünden değil, sorunun çözülmesi gerektiği için gerçekleşmektedir. Cooper, günlük yönetsel karar verme sürecinde karar vericilerin süreci çok fazla düşünmeden yönetmekte olduklarını söylerken temel varsayımlarından birini de ortaya koymaktadır. Ona göre yöneticiler, önemli sorunlarla karşılaştıklarında karar verme sürecinin etik boyutlarını ne kadar bilinçle ele alır ve sistematik işlerlese görevlerinde o kadar sorumlu olacaklardır. İşte o zaman yöneticiler davranışlarının hesabını üstlere, basına, mahkemelere ve kamuoyuna verebilirler. Cooper görüşüne, bu durumun nihayetinde basit bir rasyonaliteyi savunmak anlamına gelmemesi gerektiğini, daha ziyade kendinin farkında olunması ve eylemlerin temelleri hakkında net olunması anlamına geldiğini de eklemektedir (Cooper, 2006: 35).

Yöneticiler arasında zaman zaman kafa karışıklığı oluşabilir, çünkü bazıları duygularını açığa vururken diğerleri çeşitli ahlaki kurallar dile getirebilir ve yine de diğerleri temel ilkeler üzerinde durabilir. Bazen çoğu kişi ahlaki kurallar sunabilir ama kuralların çatıştığı da gözlemlenebilir ve içlerinden birinin etik analiz düzeyine geçmesi gerekebilir. Dolayısıyla kabul edilebilir bir eylem kuralı belirlenmeden önce hem bireyler hem de örgüt için temel değerler, ilkeler ve hedefler açıklığa kavuşturulmalı ve düzenlenmelidir. İşte Cooper'ın sunduğu çerçeve, tam da zikredilen nedenlerden ötürü dikkatlerin etik karar vermenin aşamalarına çevrilmesine yardımcı olmakta, etik sorunların daha sistematik bir şekilde ele alınabilmesi için rasyonel düşünmenin en kritik olduğu seviyede (etik analiz seviyesi) neler olduğunun dikkatle incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu seviye, karar verme becerisinin geliştirilebileceği seviyedir. Burada karar verici sorunu sistematik bir şekilde ele alarak ne yapılması gerektiği üzerine düşünmeye çalışmaktadır. Ahlaki kurallar düzeyinde, bireyler büyük ölçüde sosyalleşmelerini ortama yansıtmaktadır ancak bu durum eleştirel düşünceleri sınırlayan bir dizi körlüğe sebep olabilir. Postetik düzeyde ise düşünceler, fazla soyut, fazla kişisel ve heterojen toplumlarda herhangi bir genelleştirilmiş yaklaşıma duyarlı olamayacak kadar çeşitlidir. Farklı felsefi görüşe sahip insanların ikinci ve üçüncü seviyelerde anlaşmaya varmalarına rağmen bu seviyede anlaşmaya



varmaları pek olası değildir. Ayrıca heterojen toplumlarda kamusal hesap verebilirlik, etik ilkelerin mantıklı bir şekilde uygulanmasını gerektirmektedir (Cooper, 2006: 36).

Kamu görevlilerinden her an davranışlarını gerekçelendirerek açıklamaya hazır olmaları beklenmektedir. O halde yetkililerin ve vatandaşların değerlendirebileceği terimlerle davranışların alenen açıklanması büyük olasılıkla etik analiz düzeyinde görülecektir. Kararların sonuçları bir etik ilke ile ilişkilendirip gerekçelendirilirse o zaman davranışlar kamusal tartışma ve mantıksal değerlendirme için erişilebilir hale gelecektir. Cooper, etik kararların tamamen rasyonel olması ve bir ilkeye dayanması gerektiğini varsaymamakta, sorumlu yöneticinin yalnızca rasyonalist bakış açısıyla hareket edebileceğini savunmamakta, insani duyguların ve etiğin hayatın önemli bir parçası olduğunu ve karakterden ayrılamayacağını düşünmektedir. Onun benimsediği yaklaşım, kamu görevlilerinden kamu hizmetinin sunumunda eylemlerinin mantıklı, ilkeli ve nispeten kapsamlı gerekçelerinin vatandaşlar ve yetkililer tarafından öğrenilmek istendiği gerçeğine dayanmaktadır (Cooper, 2006: 36).

Etik sorunları ele alırken bir sorunun tespitinden onu çözecek eylem planı tasarlamaya geçilmek istenmektedir. Bahsedilen durum hem tanımlamayı hem de reçeteyi içermektedir. Yani kişi somut bir olay ile karşılaştığında inandığı şeyi önce kendi içinde değerlendirmekte, sonra durumu değiştirmek için hangi adımların atılması gerektiğini belirlemeye çalışmaktadır. Söz konusu iki adım arasında kişi, ahlaki kurallar ve etik analiz seviyelerinde yer alan türde bir yansıtma yapacaktır. Tam da bu noktada Cooper, kişinin zikredilen adımları kavrayabilmesini ve gerekli becerileri geliştirebilmesini bir başkasının reçetesini okumasından çok daha önemli bulmaktadır. Zira yöneticiler için talimat vermeye çalışan kitaplar ve makaleler ilham verici veya düşündürücü olsalar da bazı spesifik durumlarda verilmesi gereken kararlar için beklenen rehberliği sağlayamayabilirler. Yine bu çalışmalarda yöneticilere alternatif değer yönelimleri sunulsa da söz konusu değer sistemi ile somut durum arasındaki bağlantı eksik kalabilir. Böylesi eksiklikler ise uygulamadan kaynaklanan sorun olarak görülen ikilemler olarak adlandırılmaktadır. Tanımlama ve reçete arasındaki bu yansıtıcı bağlantının birkaç önemli adımı vardır ve bunlar Şekil 6'da gösterilen modelde temsil edilmektedir. Model, bir yargıya varılması ve ardından ne yapılacağına karar verilmesi için bir çerçeve sunmaktadır. Çünkü Cooper, hiçbir modelin mümkün olan en iyi "doğru" çözüme götüremeyeceğini, yönetsel hayatta karşılaşılabilecek günlük belirsizlikler ve

zaman kısıtı içinde en iyi çözümleri yaratıcı bir şekilde tasarlamak için ancak şablon olabileceğini savunmaktadır (Cooper, 2006: 37).

Kabul etmek gerekir ki hayatın akışı içerisinde örgütlerde tam bir soruşturma yürütmek için çoğunlukla yeterli zaman ve kaynak bulunmamaktadır. Yine de duruma ilişkin gerçekler olabildiğince nesnel bir şekilde belirlenmeye ve tanımlanmaya çalışılmalıdır. Böylesi bir çaba da kilit aktörlerin bakış açılarının, sorunların ve risklerin belirlenmesini içermelidir. Kişi ister tek başına karar vermeye çalışıyor isterse başka bir personel ve yönetici ile istişare ediyor olsun, durumu içgüdüsel dürtülerin ötesinde tanımlayabilmek için kendisini zorlamalıdır. Örneğin yaşanan bir hadiseye ilişkin karar verilmesi gerekiyorsa, gerçekte ne olduğu irdelenmelidir (Cooper, 2006: 39).

Etik karar verme, sorunun varlığının tespit edilmesinden çözüme ulaşıncaya kadar geçen adımlar dizisidir. Cooper normatif etiğe özel yaklaşımında etiğin içerik boyutundan ziyade süreç boyutuna odaklanmaktadır. Bu bağlamda Cooper etik karar verme sürecinin aşağıdaki aşamalardan oluştuğunu ileri sürmektedir (Cooper, 1998: 27):

- *Etik sorunun algılanması:* Yöneticiler öncelikle durumun etik boyut ve standartları içerip içermediğini görmelidir. Şayet yöneticiler durumun etik boyutunu görmekten yoksun kişilerse, onlardan zaten etik açıdan sağlıklı kararlar vermeleri beklenemez.
- *Durumun tanımlanması:* Bir durumun açıklanması ve anlaşılması, çözüme ulaşmanın temelini oluşturmaktadır. Etik sorun, etik ilkelerin ya da etik değerlerin rekabeti veya çatışması söz konusu olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ancak bunu gerçekleştirmek çoğu zaman kolay olmamaktadır. Kimi zaman ilgili unsurların neler olduğu konusunda değişik bakış açıları var olabilir. İşte nihai amaç bilgi sınırlı ve parçalı olsa dahi durumu olabildiğince nesnel bir şekilde tanımlamaktır.
- *Durumla ilgili etik konuların belirlenmesi:* Sürecin bu aşamasında durumla ilişkili etik konuların ve değerlerin ayrıntılı bir şekilde tanımlanması söz konusudur. Yöneticilerin durumu etik olmayan terimlerle tanımlama eğiliminde olmaları nedeniyle kamu görevlileri bu aşamada zorluk yaşayabilmektedirler.
- *Alternatiflerin belirlenmesi:* Durumu olabildiğince nesnel bir şekilde tespit ettikten ve etik sorunu tanımladıktan sonra en çok dikkat isteyen kısım, alternatifleri eleme aşamasıdır. Bu aşamada tabi ki en önemli alternatifler kabul edilene kadar en iyi çözümün gözden kaçırılması riski bulunmaktadır. Burada basit bir ızgara formu

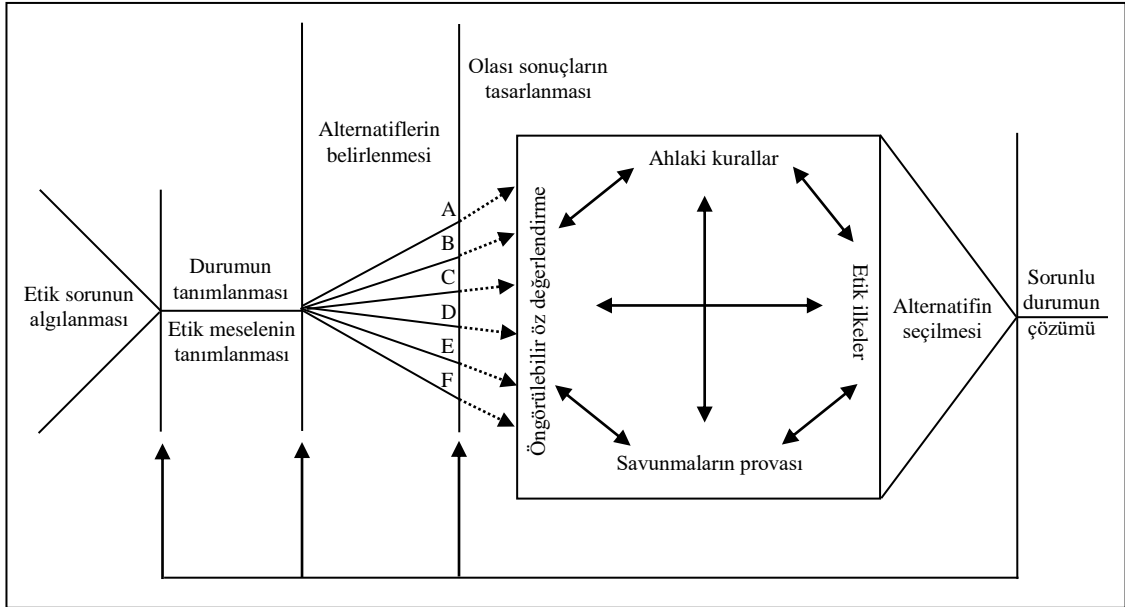
hazırlanması karar verme gruplarının bakış açılarını genişletmelerine yardımcı olabilir. Şöyle ki sol tarafta grup üyeleri düşünebilecekleri tüm alternatifleri listelemekte, sağ tarafta hem olumlu hem de olumsuz olası sonuçları yazmaktadırlar. Önce alternatiflerin on ila on beş dakika boyunca hiçbirini değerlendirmeden beyin fırtınası yapmalı, bir alternatif akıllarına geliyorsa onu listelemelidirler. Bu kulağa basit bir prosedür gibi gelebilir ancak yapılan araştırmalar bazı insanların bir alternatif kendilerine sunulduğu anda onu reddetme konusunda neredeyse karşı konulmaz bir eğilime sahip olduklarını göstermektedir (Cooper, 2006: 41).

- *Sonuçların tasarlanması:* Alternatif çözümler yelpazesi genişletildikten sonra olası her bir hareket tarzından beklenen olumlu ve olumsuz sonuçların tahmin edilmesi gerekmektedir. Alternatiflerin sonuçlarının tasarlanması, doğal ve resmi olmayan karar verme sürecinde önemli bir dinamiktir. Ne yapılması gerektiği düşünülürken akıllara genellikle bir film gelmekte ve dolayısıyla her alternatif için bir senaryo oluşturulmaktadır. Burada gayri resmi süreç daha resmi, bilinçli ve sistematik bir düzeye çıkarılmaya çalışılmaktadır. Dikkate alınan alternatifler yelpazenin sınırlarını zorlamaya başladıkça geleceğe yönelik projeksiyonlar için daha yaratıcı olmaya çalışılmaktadır. Her bir alternatifin olası sonuçlarını öngörmede ne kadar yaratıcı olunursa etik karar verme gücü o kadar artacaktır. Alternatiflerin canlı bir şekilde yansıtılması her birine eşlik etmesi beklenen duyguları uyandırmanın yanı sıra onların tutarlılıklarını ve inandırıcılıklarını test etmektedir. Bu durum da etik karar vermenin rasyonel ve duygusal boyutları arasında önemli bir bağlantı sağlayacaktır (Cooper, 2006: 42).

Yukarıda değinilen her bir alternatif için senaryo yazılması önerisi, ahlaki hayal gücünün geliştirilmesine yardımcı olabilir. Yöneticilerin bunu her sorun için yapacak zamanları olmamasına rağmen özellikle karmaşık sorunlar için bu yöntem faydalı bir alıştırma olabilir. Gruplar, daha önce açıklanan ızgara formunu kullanabilir, sol tarafta olası alternatifleri ve sağ tarafta her biri için olası sonuçları listeledikten sonra her biri için bir senaryo üzerinden konuşabilir ve öngörülen sonuçları iyileştirmeye çalışabilir. Bu noktada vurgulanmalıdır ki her bir alternatifin sonuçlarının göz önünde bulundurulması, karara varılmasında tek veya belirleyici faktör olduğu anlamına gelmemektedir. Etik kararlarda genellikle deontolojik (görev odaklı) ve teleolojik (sonuç odaklı) yaklaşımlara atıfta bulunmaktadır. Burada

tartışılan model, her iki bakış açısını da içermektedir. Çünkü Cooper'a göre anılan yaklaşımları pratikte tamamen ayırmak asla mümkün değildir (Cooper, 2006: 42).

- *Seçme*: Tasarlanan sonuçların ve en savunulabilir alternatifin ne olacağı prova edilerek yönetici bir tercihte bulunmaktadır (Cooper, 2006: 43).
- *Çözüm*: Bir sorun olduğu ya da bir şeyler yapılması gerektiği algısıyla yola çıkılarak başlayan sürecin varması gereken son durumdur. Elde edilen sonuçların gözden geçirilerek en makul çözümün açıklanmasıyla etik karar verme süreci tamamlanmış olmaktadır. Ancak bu süreç sanıldığı kadar kolay işlememektedir. Çözüme ulaşılması, Şekil 6'daki dört unsur arasında bir uyum arayışını içermektedir ve bu arayış yalnızca bir şeyden diğerine akıl yürütme meselesi değildir. Böyle bir uyumun sağlanması için dört element arasında orantı ve denge gerekmektedir. İlk düşünce her bir alternatifi ve öngörülen sonuçları desteklemek için eklenebilecek ahlaki kurallardır. Bireylerin belirli bir karar alternatifini seçmelerine ve onu savunmalarına izin verildiğinden bunların belirlenmesi bir grup ortamında oldukça doğal bir şekilde gerçekleşecektir. Ancak bu sürece tek başına katılan veya bir grup oturumunu yöneten herkes tüm alternatiflerin ele alındığından ve hiçbirinin çok kolay veya hızlı bir şekilde reddedilmediğinden emin olmalıdır (Cooper, 2006: 43).



**Şekil 6:** Etik Karar Verme Modeli

**Kaynak:** Cooper, T, 2006, s. 38'den aktarılmıştır.

Bir sonraki düşünce savunmaların provasıdır. Bahsedilen prova hali kimi durumlarda “Altmış Dakika Testi” (*Sixty Minutes Test*) veya “New York Times Testi” (*New York Times Test*) olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada karar verici kendisine “Geniş bir kitlenin önünde gerekirse bu seçeneği nasıl savunurum?” diye sorarak her alternatifi sistematik olarak ele almaktadır. Bu noktada aslında belirli bir alternatifin, üyesi olunan mesleki ve siyasi toplulukların kabul edilen normlarına ne kadar iyi uyacağı test edilmektedir. Kendine bu tür soruları sorma gücünün ardındaki nedenlerden biri soruların sadece düşünmeye değil, aynı zamanda etik bir problemde seçilecek yolu hissetmeye yardımcı olmasıdır. Bahsedilen savunma provası sürecinin sonunda artık, ahlaki kuralların keşfinden ve uygulanmasından üçüncü düşünceye yani örtük etik ilkeleri ayırt etme girişimine geçilmektedir. Bu durum mevcut ahlaki kurallar çözüme izin vermek için yeterince tatmin edici olmadığına ortaya çıkmaktadır. Alternatiflerin sıralanması, olası sonuçların en gerçekçi terimlerle ortaya çıkarılması ile kural ve ilkelerin uygulanmasının prova edilmesi sürecine girerken hem rasyonel hem de duygusal bir çözüm arayışı sürmektedir. Ne zaman ki ilke görevi ile olası sonuçlar arasında kabul edilebilir bir denge sağlayan ve davranışlar için sağlam nedenlere sahip olma ve karardan tatmin olma ihtiyacını karşılayan bir alternatif belirlenir, işte o zaman çözüme ulaşılabilecektir. Bu noktada beklenen mevcut şartlar altında görevlerin ve sonuçların en iyi dengesi ve nedenlerin ve duygusal rahatlığın en iyi birleşiminin gerçekleştirilmesidir. Ancak buradaki varsayım, hem nedenlerin ve hisler bileşiminin hem de bu çözüme dahil olan görev ve sonuçlar dengesinin kamu hizmeti rolünün yükümlülüklerini içermesi gerektiğidir. Tam da bu nedenle karar verme süreci, kamu yararına yaklaşılacaksa eğitim, öğretim ve yönlendirilmiş sosyalleşme yoluyla kamu hizmeti etiğine dönüştürülmelidir. Etik kararlar kamu hizmeti bilinciyle desteklenmelidir (Cooper, 2006: 43).

Sıralama ve yeterli nedenlerin seçilmesi, yukarıda açıklanan süreç boyunca gerçekleşmektedir. Ancak hala tanımlanmamış bir dizi dinamik mevcuttur ve bu yüzden artık çemberdeki dördüncü öge olan ileriye dönük öz değerlendirme üzerinde durulmalıdır. Bu, bir hareket tarzının karar vericinin kendi imajına ne kadar uyduğunun testidir. İleriye dönük onayı uyandıran şekillerde hareket edilmesi, gelecekte benzer davranış sergilemeye yatkınlık geliştirilmesinin bir yoludur, bir başka deyişle karakterin özünün anlaşılmasında rehber niteliğindedir. Bu beklenti duyguları genellikle sistematik

olarak değerlendirilmez, ancak değerlerle veya önemli referans gruplarının normlarıyla uyumsuz görünen alternatifleri reddetme veya uyumlu olanları seçme eğilimlerine yol açmaktadırlar. İşte kişi bahsedilen duygusal süreci rasyonel süreçle ilişkilendirebildiği ölçüde etik özerklik kazanacaktır (Cooper, 2006: 43- 44).

Özetlenecek olursa yukarıda bahsedilen adımlar tamamen sistematik ve bilinçli etik karar verme sürecinin adımlarıdır. Kuşkusuz yöneticilerin söz konusu modeli her etik soruna uygulamaları beklenemez. Buradaki temel varsayım modelin daha kritik sorunlarla karşılaştığı durumlarda kullanılması halinde yöneticilerin zamanla sezgisel karar verme becerisi geliştireceğidir. Yani bir nevi yöneticiler sorun çöze çöze yeti kazanacaklar ve bu yeti sayesinde etik karar verme seviyelerinde bir artış meydana gelecektir. Karar verici, modeli kullanarak hem kendi değer yargılarının hem de altında hareket ettiği yükümlülüklerin daha çok farkına vardığı için daha büyük bir etik özerklik elde edecektir. Sezgisel beceri geliştirildiğinde bile gerektiğinde davranışın gerekçelerini bilinçli bir değerlendirmeye yükseltmek mümkündür (Cooper, 2006: 45).

Genel bir değerlendirme ile Cooper'ın pragmatik düşünceye sahip olduğu söylenebilir. Zira Ona göre “Ne mükemmel bir görev ve sonuçlar dengesi ne de tam duygusal tatmin sağlayan son derece rasyonel bir alternatif çoğu zaman mevcut olmadığından çözüm genellikle yaklaşık bir durumdur”. Bir diğer deyiş ile çözüm yüzde yüz istenileni karşılamasa da tatmin edici olmalıdır (Wittmer, 2001: 496).

### ***Gerald Pops ve Thomas Pavlak'ın Aşkın Rehber Olarak Adalet Modeli***

Pops ve Pavlak, yönetsel karar vermenin adaletin ilkeleri ve prosedürleri ile ilişkilendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Onlara göre yönetsel karar vermede yöneticilerin ihtiyaç duydukları şey bir “aşkın rehberlik” (*metaguide*) dir. Adalet, yöneticiler için bütünleştirici bir normatif ilke ve rehberdir. Adalet, pratik olarak uygulanabilecek ve herkes tarafından paylaşılacak bir değer olduğundan kamuda yönetsel karar vermede normatif bir öncül olarak dikkate alınmalıdır (Pops ve Pavlak, 1991: 169). Yine Onlar adaleti, kamu yararı ve sosyal eşitlik gibi diğer yönetsel değerleri birleştirici unsur olarak tasavvur etmiş, yönetsel kararların adil sonuç ürettikleri (dağıtıcı adalet) ve adil bir süreçte üretildikleri takdirde (usul adaleti) adil olacağını ileri sürmüşlerdir. Bu noktada modelin temel dayanağı olan dağıtıcı adalet ve usuli adalet bahsine değinilmesinde fayda görülmektedir (Pops ve Pavlak, 1991: 72):

- Dağıtıcı adalet (*distributive justice*): Kararlar aşağıdaki durumlarda geçerlidir:
  1. *Doğruluk*: Kararlar, durumun gerçeklerine uygun olmalıdır. Örneğin terfi söz konusu olduğunda daha iyi performans gösterenlere öncelik tanınmalıdır.
  2. *Kamu politikası kararlarıyla rasyonel olarak ilişkili olma*: Kararlar meşru siyasi otoritenin politika amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalıdır.
  3. *Adaletin formel ilkelerini ihlal etmeme*: Formel adalet ilkesi, benzer durumların aynı şekilde ele alınmasını gerektirmektedir. Başka bir deyişle yöneticiler tutarlı olmalıdır.
  4. *Kurallara bağlılık ve takdir yetkisinin kullanımı arasındaki dengeyi yansıtmama*: Özel durumlara karşılaşıldığında takdir yetkisi kullanılırken tutarlı ve tekdüze bir davranış sergilenmesi oldukça zordur fakat adalet bunu gerektirmektedir.
  5. *Hizmetten faydalananların ihtiyaçlarını karşılama*: Burada duyulan endişe hizmetten yararlananların çıkarları yerine örgütün ve yöneticilerin çıkarlarının korunması durumunda yanlış sonuçların doğabileceği ihtimalidir.
  6. *Bireyler ile kamu politikalarının toplumsal sonuçları arasında dengenin sağlanması*: Kamusal çıkarlar ile bireysel çıkarlar arasında denge sağlanmalıdır. Bu durum da ancak sonuçların adil olması neticesinde gerçekleştirilebilecektir.
- Usuli adalet (*procedural justice*): Şayet aşağıdaki durumlar mevcutsa kararlar adildir:
  1. *Fırsat eşitliği*: Adil bir süreç, bütün paydaşların karar forumlarına, bilgiye ve kararları etkileyen diğer unsurlara eşit şekilde ulaşımını sağlayacaktır.
  2. *Tarafsızlık*: Adil bir süreç, karar vericilerin durumları değerlendirirken kendi görüşlerinden bağımsız davranarak tarafsız olmalarını ifade etmektedir.
  3. *Şeffaflık*: Kararların adil olması için gizli olmaması veya açıkmiş gibi bir görüntüye sahip olmamasıdır. Aksine kararlara paydaşların anlamlı katılımı olmalıdır.
  4. *Verimlilik*: Adil bir süreç, kararı zamanında üreten, doğru olmakla birlikte verimli olan süreçtir.
  5. *Katılım ve insancılık*: Bu kriter, katılımcıların ve karar sonuçlarından etkilenenlerin itibarına ve katılımın değerine vurgu yapmaktadır. Adil bir süreçte, insanlara değer verilmektedir.
  6. *Başvuru hakkı*: Karar verme sürecinde itiraza yapılabilecek kanallarının bulunması, daha fazla usuli adaletin sağlanmasına katkı sunacaktır. İtiraz hakkının kullanımı

güçleştğinde yanlış olan ve adil olmayan kararların verilme ihtimali de yüksek olacaktır.

Pops ve Pavlak'ın da modellerinde öne sürdüğü gibi dağıtıcı adalet ve usuli adalet birbirini tamamladıkları takdirde kararların adil sonuçlar doğurması beklenmektedir. Zira dağıtıcı adalet gerçekleşmeden usuli adaletin tam manasıyla sağlanacağı düşünülmesi yanılmaya sebep olacaktır. Devletlerde hukukun üstünlüğünün geçerli olması, herkesin hukuka uygun hareket etmesi ve adil muamele görmesi önemlidir ancak kaynakların eşit dağıtılmadığı durumlarda, bazıları diğerlerinden daha fazla avantaj elde edebileceklerdir. Bu nedenle daha adil bir toplum inşa edebilmek için dağıtıcı ve usuli adalete birlikte ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüz küreselleşme ve teknoloji çağında, dünyada gözle görülür derecede artan eşitsizlik halleri, dağıtıcı ve denkleştirici adalet kavramları üzerine daha fazla odaklanması gerektiğini hatırlatmaktadır.

### ***Carol Lewis'in Karar Verme Araçları***

Etik karar vermeye daha eklettik ve pragmatik bir perspektiften bakan Carol Lewis, “*The Ethics Challenge in Public Service*” adlı eserinin bir bölümünde etik karar vermeyi geliştirmek için uygun olabilecek bir model ve çerçeve sunmaya çalışmaktadır. Onun sunduğu yaklaşımda etik karar verme bir sorun çözme şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. O, yöneticilerin etik açıdan sorumlu kararlar vermelerine yardımcı olacak çeşitli araçlar ve kontrol listeleri sunmaktadır. Bahse konu kontrol listesi aşağıdaki hususları içermelidir (Lewis ve Gilman, 2005: 146-153):

1. *Hukuku da kapsayan gerçekler:* Karar vericinin sorunun tüm detaylarıyla anlaşılmasını sağlamak için ilgili gerçekler hakkında bilgi toplaması çok önemlidir.
2. *Empati:* Kararlar çok fazla kesimi ilgilendirmektedir. Dolayısıyla karar vericinin karardan etkilenenlerin durumlarını anlamaya çalışması karar verme sürecine katkı sağlayabilir.
3. *Kararın altında yatan sebepler:* Durumların baskın yönlerinin nedenleri üzerine düşünülmesi, sorunun net bir şekilde ortaya konulmasına ve tanımlanmasına yardımcı olabilir.



4. *Paydaşlar ve sorumluluklar*: Karardan kimlerin etkileneceği değerlendirilmelidir. Zira farklı paydaşların değerlendirilmesi karar verme sürecine katkı sağlaması bakımından önemlidir.

5. *Güdüler ve amaçlar*: Karşılaşılan bir durumda önemli aktörlerin güdülerinin ve amaçlarının değerlendirilmesi faydalı olabilir. Bununla birlikte karar vericinin duruma ilişkin kendi amaçları üzerine düşünmesine de yardımcı olabilir.

6. *Olası sonuçlar*: Bu unsur Cooper'ın modelinde öngördüğü sonuçları tahmin etme aşamasına benzer biçimde farklı kararların sonuçlarını tasavvur etmeyi içermektedir.

7. *Potansiyel zarar*: Temel etik kurallardan biri zarar vermektir kaçınmaktır. Karar sonucunda meydana gelebilecek olası zararların göz önünde bulundurulması önemlidir. Çünkü bahse konu zararlardan farklı paydaşların etkilenmesi muhtemeldir.

8. *Katılım*: Karar verme sürecine kimin hangi şekilde katılması gerektiği üzerine düşünülmelidir.

9. *Uzun vadeli planlama ve beklenen değişiklik*.

10. *Açıklama ve aleniyet*.

11. *Görünüm ve haberleşme*: Örgüt karardan uzun vadede nasıl etkilenecektir? Kararın kamuoyuna yansımaları nasıl olacaktır?

12. *Evrensellik ve tutarlılık*: Karar verici hangi kararın önceki politikalarla tutarlı olacağını dikkate almalıdır.

Modelde karar vericiler, yukarıda bahsedilen kontrol listesini kamu hizmeti sunumunda kendilerine rehberlik edecek bir araç göreceklelerinden kamu yararını gözetmeye yönelik sorumluluklarının daha fazla bilincine varabileceklerine dair bir beklenti bulunmaktadır. Aynı zamanda söz konusu kontrol listesi karar verme sürecini hızlandıracağından, kamu görevlilerinin pratikleşmesine de katkı sağlaması düşünülmektedir.

### ***Gortner Çerçevesi***

Yöneticilerin etik karar vermesi için çerçeve sağlamaya yönelik bir öneri de Harold Gortner tarafından getirilmiştir. Gortner, çalışmasında karar vericiye rehberlik edecek bir dizi soru sunmuş ve çerçeve oluşturmaya çalışmıştır. Gortner, unsurlar ve sorular üzerinden bir çerçeve sunmaya çalışırken her alanı ayrıntılı alt sorularla araştırmaya çalışmaktadır. Böylece O, alanları ve soruları, sorunun eleştirel bakış açısıyla ele alınmasını sağlayacak bir prosedür olarak sunmakta ve analitik ve entelektüel bir

titizliği tesis etmeye çalışmaktadır. Ona göre öncelikle sorunun etik ikilem olup olmadığı incelenmelidir. Şayet sorun etik ise aşağıda yer alan sorulara olumlu yanıtlar gelmelidir (Gortner, 1991: 145-149):

1. Olayda değerler çatışıyor mu?
2. Söz konusu değerler tanımlanabilir mi veya bunları açıklayabilme adına ek çaba sarf edilmesi gerekiyor mu?
3. Rakip değerlerden hangisine hizmet edilmesi gerektiğini analiz etmek, hesaplamak veya gerekçelendirmek gerekli midir?

Yine, etik karar verebilmek için aşağıdaki faktörler ve sorular değerlendirilmelidir:

*I. Kanun:* İlgili kanunlar konuya ilişkin olarak yapılması gerekenler hakkında ne sunmaktadır?

*II. Felsefi ve kültürel ortam:* Etik algıları oluşturan temel felsefi ve kültürel unsurlar incelenerek ve hangi çözümlerin kabul edilebilir olduğu belirlenerek durumla bağlantılı önemli faktörler öğrenilebilir mi?

*III. Meslekler ve profesyonellik:* Mesleki eğitim veya daha geniş bir anlamda işin uzmanı olunması kişiye ne yapması gerektiği konusunda yardımcı olmakta mıdır?

*IV. Örgütsel dinamikler:* alışılan örgüt veya kişinin bu örgütle olan ilişkisi sorunun bir parçası mıdır?

*V. Kişisel yönler:* Etik ikilemin üstesinden gelebilmek için kişi kendisi hakkında ne kadar bilgiye sahiptir?

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, çalışmada yer verilen farklı karar verme modelleri genel ilke ve prensiplere uyum bakımından karar vericilere rehberlik etmektedir. Söz konusu modeller, karar vericilerin etikle ilgili bir durumla karşılaştıklarında kendilerine yöneltecekleri sorular olarak özetlenebilir (Wittmer, 2001: 503):

1. Toplumsal faydayı maksimize edecek karar hangisidir? (Bir diğer deyişle hangi karar, bu karardan etkilenecek olanlara en büyük mutluluğu sağlayacaktır?)
2. Karar, karardan etkilenenlerin ahlaki haklarına saygılı mıdır?
3. Karar, fayda ve maliyetleri adil bir şekilde dağıtmakta mıdır?

Özetle, etik karar vermeye ilişkin pek çok model geliştirilmiştir. Çalışmada modeller, Wittmer (2001)'in yaptığı tasniften faydalanılarak normatif modeller ve tanımlayıcı/davranışçı modeller olmak üzere iki ana kategoride değerlendirilmiştir.

Yukarıda da bahsedildiği gibi normatif modeller, karar vericilere etik ikilemlerle karşılaştıkları takdirde ne yapmaları gerektiği ve alternatifler arasından hangi eylemin etik açıdan uygun olduğu konusunda kılavuzluk etmektedirler. Davranışçı modellerde ise etik karar verme süreci etik davranış temelinde ele alınırken süreci etkileme ihtimali yüksek olan bireysel ve çevresel faktörler incelenmektedir. Modellerin vurguladıkları hususlar veya hadiselere bakış açıları farklı olsa da hepsinin ortak paydası etik karar vermenin gerçekleştirilebilmesi konusunda karar vericilere yol gösterici olmaktadır.

## **2.7. Etik Karar Vermeyi İnceleyen Bazı Araştırmalar**

Literatür incelendiğinde dünyada 1980’li yıllardan sonra etiği konu edinen çalışmaların artış meydana geldiği görülmektedir. Türkiye’de ise etik konusunu temel alan akademik çalışmaların özellikle 2000’li yıllar sonrasında artış gösterdiği tespit edilmektedir. Benzer bir durum da “karar verme” konusu için geçerlidir. Hali hazırda karar verme, gerek uluslararası gerek ulusal yazında multidisipliner çalışmalarda kendisine sıklıkla yer verilen bir konudur. Bütün bunların yanında uluslararası yazında “etik karar verme”ye ilişkin çok sayıda çalışma bulunsa da ulusal yazında etik karar vermeyi müstakil bir konu olarak inceleyen çalışmalar sınırlı sayıdadır. Çalışmanın bu kısmında öncelikle uluslararası ardından ulusal yazındaki etik karar vermeyi konu edinen bazı çalışmalara değinilmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

Parsons (1999), etik karar vermeyi etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçladığı çalışmasında, inancın karar verme sürecine özel bir role sahip olduğunu düşünmüştür. Çeşitli ölçeklerden faydalanılarak oluşturulan anket formu doktorlar ve avukatlardan oluşan örnekleme uygulanmış, neticede yaş, eğitim, iyi olma hali ve inancın etik karar vermede belirleyici olmadığı ortaya çıkmıştır.

Passell (2003) çalışmasında bir kişinin etik ikilemle karşılaştığında davranışsal niyetinin hem doğrudan hem de kişinin kendisinden ve başkalarından etik onay alma arzusu yoluyla dolaylı olarak bireysel özelliklerden etkilendiğini savunmaktadır. İstenilen etik onayın (*desired moral approbation*) nomolojik ağını ve etik karar verme davranışındaki rolünü belirlemek için ampirik bir inceleme yapılmıştır. Araştırmacı çalışmasında planlı davranış teorisi (*the theory of planned behavior*), kişi-durum etkileşimci modeli (*the person-situation interactionist model*), bilişsel ahlaki gelişim teorisi (*the theory of cognitive moral development*), ahlaki onay teorisi (*moral approbation theory*) ve

kontrol odağından (*locus of control*) bir model türetmiştir. Analizi sonuçları, yalnızca istenilen etik onayın davranışsal niyeti önemli ölçüde yordadığını göstermiştir. Çalışma etik karar verme teorisi, metodolojisi ve ölçümünde iyileştirmeler için öneriler ile sonlandırılmıştır.

Tillman (2011) çalışmasında alan teorisi ve durumsal güç kavramı ile sosyal bilişsel teori ve ahlaki kopuş kavramından yararlanarak, üst-kişilik özelliği olan çekirdek öz-değerlendirme, etik iklim ve ahlaki yoğunluğun etik karar verme üzerindeki eş zamanlı etkisini ve ahlaki kopuşun çekirdek öz-değerlendirme ile etik dışı karar verme niyeti arasındaki ilişkide aracı rolünü incelemiştir. Ayrıca etik dışı karar alma niyeti, temel öz-değerlendirme ve etik dışı davranış arasındaki ilişkinin bir aracısı olarak araştırılmıştır. Çalışma neticesinde faktörlerin bu karmaşık yapısının bireyin davranışsal niyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Colville (2017) çalışmasında bireylerin grup içerisindeyken verdikleri kararların tek başına verdikleri kararlara kıyasla daha fazla etik dışılık taşıdığı iddiasından hareketle, söz konusu etik dışı davranışların yaygınlığını azaltmak için bir yöntem araştırması yapmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen veriler grup içi güçlendirme normları, grup dışı güvensizlik şemaları ve diğer genel grup içi destekleyici davranışlar da dahil olmak üzere birçok faktör nedeniyle grupların bireylere kıyasla daha etik dışı davranma eğilimine ilişkin literatürdeki önceki bulguları desteklemiştir.

Hopkins (2017) çalışmasında etik karar verme konusundaki bireysel farklılıkları incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Canterbury Üniversitesi'nden yaşları 18 ile 50 arasında değişen lisans ve yüksek lisans öğrencilerinden oluşan katılımcıların Kontrol Odağı (*Locus of Control*) ve Makyavelizm (*Machiavellianism*) puanları ile haber için farklı medya kaynaklarını arama sıklıkları, son on yıl içinde Yeni Zelanda'da ve uluslararası alanda meydana gelen etik/etik dışı durumlara ilişkin bilgileri ve bireylerin etik ikilemlere ilişkin karar verme süreleri toplanmıştır. Çalışma, bireyin medya kaynaklarından bilgi arama sıklığının, etik ikilemlere yanıt verirken karar verme sürelerinin ve etik/etik dışı durumlara ilişkin sahip oldukları bilgi miktarının iyi bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur.

Johnson (2020) çalışmasında katılımcıların bir etik karar verme modeli mevcut olduğunda daha yüksek kaliteli etik kararlar verip vermediklerini ve bu farkın lisansüstü öğrencilerde mi yoksa uygulayıcılarda mı daha belirgin olduğunu tespit etmeyi

amaçlamıştır. Psikolog (uygulayıcı) ve psikoloji yüksek lisans öğrencilerinden oluşan katılımcılardan etik bir ikilemi çözmeleri istenmiş, deney grubundakilere etik karar verme modeli sunulmuştur. Yazılı etik çözümler, hazırlanmış bir liste ile karşılaştırılmıştır. Neticede deney grubundaki katılımcıların daha kaliteli etik kararlar vermesiyle anlamlı bir etki bulunmuştur. Statü (uygulayıcılar ve lisansüstü öğrenciler) ile grup (deney ve kontrol) arasında ise anlamlı bir etkileşim bulunamamıştır ancak etki büyüklükleri karşılaştırıldığında uygulayıcılar öğrencilere kıyasla kontrol ve deney grupları arasında daha büyük bir fark göstermiştir. Yine çalışmada etik karar verme modelinin kullanımına ilişkin önceden alınan eğitimin de deney grubu veya mesleki statüden bağımsız olarak daha kaliteli etik kararlar üzerinde küçük bir etkisi olduğu görülmüştür. Bahsedilen sonuçlar, etik ikilemi çözerken etik karar verme modeline sahip olmanın etkinliğinin yanı sıra alınan yüksek kaliteli etik eğitiminin önemine de işaret etmektedir.

Tillman (2022) çalışmasında gerek görev icabı gerekse tesadüfen karşılaşılan olumlu (mutluluk) ve olumsuz (öfke) duyguların etkilerini araştırarak etik karar verme ve davranışsal niyetlerde duyguların ilişkisini incelemiştir. Deneysel bir senaryoya dayalı ankete verilen 251 yanıtta oluşan bir örnekleme dayanan bu çalışma, görev ve tesadüfi duygular arasındaki etkileşimin etik yargıları önemli ölçüde etkilediğini ve öz denetim ile ahlaki gücün ılımlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Yukarıda uluslararası yazında karşılaşılan doktora ve yüksek lisans tezlerinden bazı çalışmalara yer verilmiştir. Gerek yukarıda bahsedilen çalışmalar gerekse tez yazım aşamasında faydalanılan yabancı kaynakların çoğundan da anlaşıldığı üzere etik karar vermeyi konu edinen çalışmaların etik karar vermeyi etkileyen faktörlerin tespit edilmesi, etik karar vermeye ilişkin model ortaya konulmaya çalışılması, etik davranışın önündeki engeller gibi konulara ağırlık verildiği görülmektedir. Aşağıda ise ulusal yazında etik karar vermeyi konu edinen bazı çalışmalara değinilmiştir.

Sağır (2006), Trakya Bölgesi'nde ve İstanbul'da yer alan orta ve daha büyük ölçekli işletmelerde çalışan yöneticileri kapsayan çalışmada, yöneticilerin karar verme sürecini etkileyen unsurları, yöneticilerin değer eğilimleri ile karar verme davranışları arasındaki ilişkiyi, örgütteki etik iklim ile yöneticilerin etik ilkeleri dikkate alma seviyelerini ve yöneticilerin demografik özellikleri ile etik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda araştırmaya dahil edilen yöneticilerin

kararlarını etkileyen unsurların önem sırasına göre tecrübe, beklentiler, sezgi ve çevre olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmadan yöneticilerin yarından fazlasının astlarının görüşlerini değerlendirdikten sonra karar verdiklerine dair veriler de elde edilmiştir. Yine bahsedilen yöneticilerin bazıları kısmen bazıları tamamen üzerlerinde zaman baskısı hissettiklerini ifade etmektedirler. Hatta zikredilen yöneticilerin bir kısmı zaman baskısını alternatifleri değerlendirirken bir kısmı da alternatif üretirken üzerlerinde hissettiklerini aktarmışlardır. Zaman baskısı hissetmediklerini söyleyen yöneticiler ise sınırlı sayıda kalmıştır. Bununla birlikte yöneticilerin çoğu önemli kararlar vermeleri gerektiğinde daha fazla bilgiye gerek duyduklarını dile getirirken az sayıda yönetici kararın öneminden etkilenmediklerini dile getirmektedir. Nihayetinde yöneticilerin evrensel etik ilkeler ile kişisel etik ilkeleri benzer paralellikle algıladıkları anlaşılmaktadır.

Cerit (2010) çalışmasında öncelikle etik karar vermenin profesyonelliğin bir gereği ve mesleki otonominin güçlenmesine katkıda bulunacak bir yeti olduğunu kabul etmektedir. İşte bu kabulden hareketle çalışmada hemşirelerin etik karar verme düzeyini ölçmek üzere Crisham tarafından geliştirilen “*Nursing Dilemma Test*” Türkçe’ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Söz konusu testten elde edilen bulguların hemşirelerin profesyonellik davranışları ile karşılaştırılması amaçlanmıştır. Hemşireler üzerine yapılan çalışma sonucunda hemşirelerin araştırma, mesleki örgütlere katılım, yeterlik ve sürekli eğitim, otonomi alt boyutları ve profesyonellik düzeyi ile ilkesel düşünme arasında olumlu, anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hemşirelerin profesyonellik düzeylerinin düşük olduğu ve etik karar verme seviyelerinin istenilen düzeyde bulunmadığı, ancak mesleklerini icra ederken karşılaştıkları etik ikilemlere alışkın oldukları belirlenmiştir.

Uyar (2010) çalışmasında muhasebe meslek çalışanlarının bilişsel ahlak gelişiminin mesleki bağlılığı, etik farkındalığı, etik oryantasyonu ve etik kararları nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda yaş, unvan, kıdem ve gelir düzeyi gibi bazı demografik özelliklerin muhasebe meslek çalışanlarının bilişsel ahlak gelişimini ve dolayısıyla etik kararı etkilediği tespit edilmiştir. Örneklem üzerinden elde edilen bir diğer tespit ise bilişsel ahlak gelişiminin ve mesleki bağlılık düzeyinin heterojen olduğudur. Ayrıca bilişsel ahlaki gelişimini evrensel ilke ve değerler seviyesine

yükselten meslek çalışanları, şahsi menfaatlerinden öte toplumsal değerlere özen göstermekte ve etik dışı davranış sergilemekten uzak durmaktadırlar.

Şahin (2011), seyahat acentelerinde pazarlama faaliyetlerinde çalışanların etik karar verme yaklaşımlarının incelenmesini amaçladığı çalışmada veri toplama aracı olarak hazırlanmış olduğu anket formunu kullanmıştır. Çalışmadan elde edilen önemli sonuçlardan biri, etik karar verme sürecinde etik sorunların algılanması ile etik davranış niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin varlığının tespitidir. Buradan araştırmaya katılanların karşılaştıkları durumda bir etik sorun bulunduğunu anladıkları takdirde etik davranış gösterme niyetine girdikleri anlaşılmaktadır. Bir diğer ifade ile etik sorunun tespit edilmesi, kişiyi etik davranışa sevk edecek niyetin geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Ayrıca çalışmada işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde etik karar vermeyi içselleştiremedikleri ve çalışanların etik konusunda ortak bir kanaate sahip olmadıkları sonucuna da varılmıştır.

Penbek (2014) çalışmada yöneticilerin etik ikilemlerle karşılaştıkları takdirde hangi temel yaklaşımları dikkate alarak karar verdiklerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışmada Redienbach ve Robin (1990) tarafından geliştirilen “çok boyutlu etik ölçeği”nin (*Multidimensional Ethics Scale*) Cohen, Part ve Sharp’ın (1993) çalışmalarında yer verdikleri versiyonu kullanılmıştır. Araştırmada odak grup görüşmeleri yapılmış ve buradan hareketle senaryolar hazırlanmıştır. Bahse konu senaryolara demografik özellikleri de içeren ifadeler eklenerek anket formu oluşturulmuştur. Neticede araştırmaya dahil edilen yöneticilerin etik karar verme sürecinde tek bir yaklaşımın etkisinde kalmadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca yöneticilerin karşılaştıkları etik ikilemleri çözümlerken deontoloji, teleoloji ve rölativizm yaklaşımlarından yararlandıkları, bunlar içinde ise deontolojinin öne çıktığı görülmektedir. Yine verilerden etik karar verme sürecinde yöneticilerin tercih ettikleri yaklaşımlarda cinsiyetin ve kıdemin herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında yöneticilerin yaşının, teleoloji ve rölativizm yaklaşımlarını seçmelerinde etkin rol oynadığı tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bir diğer önemli sonuç da yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe senaryolarda yer alan karar vericiye ilişkin tutumun “çoğunluk için en düşük faydanın sağlandığı” şeklinde algılanması olmuştur.

Özlem (2016) çalışmasında hazırladığı tanıtma formunu ve yarı yapılandırılmış görüşme formlarını kullanarak veriler elde etmiştir. Çalışmada hemşirelere araştırmacının öngördüğü “etik eğitim programı” uygulanmadan önce hemşirelerin etik konusundaki bilgilerinin verilen örnek vakalarda etik ilkeleri dikkate alarak etik sorunu tespit edebilme, etik sorunlara çözüm üretebilme ve nihayetinde etik kararlar verebilme düzeylerinin görece düşük olduğu belirlenmiştir. Araştırmacı söz konusu durumun hemşirelerin özellikle lisans eğitimleri boyunca edindikleri bilgiler doğrultusunda temel düzeyde etiğe ilişkin bazı kavramlara aşina olduklarını fakat bunları özümsemeyip eyleme dönüştüremediklerini gösterdiğini savunmaktadır. Hemşirelere etik eğitim programı verildikten sonra ise hemşirelerin bilgi düzeylerinin arttığı ve örnek vakaları çözümlenmede uygun etik yaklaşımı tercih edebildikleri tespit edilmiştir. Böylece araştırmacı hazırladığı etik eğitim programının amacına ulaştığını düşünmektedir.

Aktaş (2017) Türk ve Alman tüketiciler üzerine yaptığı çalışmada birer tüketici olarak öğrencilerin etik yönelimlerinin ve iş hayatına ilişkin tutumlarının etik karar vermelerine etkilerini araştırmaktadır. Yine söz konusu yönelimler ve tutumlar açısından cinsiyetin etik karar vermeye etkilerini de inceleme kapsamına almıştır. Verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Sonuçlara uyruk açısından bakıldığında Alman tüketicilerin Türk tüketicilere kıyasla başkalarının davranışlarından dolayı bir şekilde yararlandığı yasal ancak etik dışı eylemleri daha çok kabul edilebilir olarak algıladığı tespit edilmiştir. Cinsiyet bağlamında değerlendirildiğinde erkek tüketicilerin kadınlara oranla yasadışı eylemlerden faydalanmada daha az etik oldukları görülmüştür. Ancak hem cinsiyet hem uyruk açısından değerlendirildiğinde ise çalışma hayatına ilişkin tutumlarda durumun içeriğine göre değişiklik gözlenmiştir. Bununla birlikte “ürünlerin olması gereken kalitede olmaması” noktasında gerek Türk gerekse Alman tüketiciler aynı yönde (olumsuz) tutum sergilemektedirler. Kadın tüketiciler erkek tüketicilere oranla “şirketlerin müşterilerinden yararlanmaya çalışması”na daha çok katılmaktadırlar.

Kısa Kara (2017) çalışmasında işletme bölümü öğrencilerinin etik kararları ile cinsiyetleri, okudukları okul, iş tecrübeleri, kişilik özellikleri (empati ve bencillik), dini yönelimleri ve olumsuz dünya görüşleri gibi faktörler arasında ilişki olup olmadığını tespit edilmesini amaçlamıştır. Araştırmanın verileri, farklı ölçeklerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan anket formunun uygulanması ile elde edilmiştir. Araştırma



sonucunda işletme öğrencilerinin etik kararları ile cinsiyet, iş tecrübesi, okudukları üniversite ve empati arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Neçare (2017) çalışmasında bireylerin duygusal zekâları ile etik karar vermeleri arasında ilişki olup olmadığını incelemiştir. Verilerin elde edilmesinde anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket, telekomünikasyon sektöründe hizmet veren üç büyük şirketin İstanbul'da bulunan genel müdürlükleri içerisindeki insan kaynakları departmanı personellerine uygulanmıştır. Araştırma neticesinde duygusal zekâ ile insan kaynakları çalışanlarının etik karar verme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yine çalışmada empati ile etik karar verme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlâveten duygularını yönetebilen ve kendini motive edebilen bireylerin etik karar verme ile pozitif yönlü ilişkileri olduğu ortaya konmuştur.

Şen (2017) çalışmasında Türkiye'de yaşanabilecek olası afetlerin afet triajlarını ve etik boyutlarını incelemek, afet triajında görev alacak sağlık görevlilerinin afet triajı yapabilme ve etik ikilemler söz konusu olduğunda etik karar verebilme düzeylerinin yeterliliğini ölçmeyi ve değişkenler ile arasındaki ilişkileri tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada veriler “Bağlayıcı Vignette Tekniği” kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Anket formunda öncelikle katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve afet triajına dair bilgi düzeyini ölçmeye yönelik bazı sorulara yer verilmiştir. Ayrıca anket formunda katılımcıların doğru ve etik triaj kararı verip veremediklerini tespit edebilmek üzere beş adet senaryoya da yer verilmiştir. Çalışmada geçmiş yıllarda gerçekleşen afetlerde görev alanların yaralı sayısının fazla ve kaynakların kısıtlı olmasından dolayı afet triajında ve kaynakların dağıtılmasında etik ikilemlerle karşılaştıkları ve etik karar vermede zorlandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca afet öncesinde verilen eğitimlerde sağlık görevlilerinin etik ilkeleri afet senaryolarına uygularken zorlandıkları, bahse konu eğitimlerin daha çok triaj protokolleri üzerine odaklandığı ve etik boyutun ikinci planda kaldığı tespit edilmiştir.

Erkuş (2018) “Etik Eğitiminde Standart Hasta Kullanımının Hemşirelik Lisans Öğrencilerinin Ahlaki Duyarlılık, Ahlaki Muhakeme ve Etik Karar Verme Becerilerine Etkisinin İncelenmesi”ni amaçladığı çalışmasında zikrettiği etkiyi sınıf içi vaka tartışması yöntemini kullanarak irdelemektedir. Hemşirelik lisans öğrencileri üzerine

yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak ‘Tanıtıcı Özellikler Formu’, ‘Ahlaki Duyarlılık Anketi’, ‘Rest’in Değerleri Belirleme Testi’, ‘Hemşirelikte Etik İkilem Testi’ ve ‘Odak Grup Görüşme Soru Formu’ kullanılmıştır. Nihayetinde katılımcıların büyük bir bölümü gerek standart hasta uygulamasının gerekse sınıf içi vaka tartışmalarının mesleki eğitimlerine pozitif yönde katkı sağladıklarını, etik sorunlara bakış açılarının değiştiğini ve farkındalık kazandıklarını dile getirmişlerdir. Sınıf içi vaka analizi grubuna dahil olan öğrenciler, karşılaştıkları durumlara farklı perspektiften bakabilmeyi, vicdanın yanında etik ilke ve değerler ışığında değerlendirme yapabilmeyi, empati kurma becerisini geliştirdiklerini, kişinin karar verici rolünü üstlenmesinin beraberinde ne gibi sorumluluklar getirdiğinin bilincine vardıklarını aktarmışlardır. Çalışma yazarın önerileri ile son bulmuştur.

Aldoğan (2018) araştırmasında çocuklara ilişkin hizmet alanında görev yapmakta olan sosyal hizmet uzmanlarının verecekleri etik kararlarda onları etkileyen unsurları ortaya koymayı amaçlamıştır. O, söz konusu unsurları “bireysel”, “mesleki”, “örgütsel” ve “toplumsal” değerler üzerinden anlamaya çalışmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak “yarı yapılandırılmış görüşme formu” kullanılmıştır. Çalışma neticesinde uzmanların özfarkındalığın etik karar verme sürecinde kendilerinin duygusal davranmalarının önünde bir kalkan görevi göreceğine inandıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca uzmanlar yoğun iş yükünün de kendilerini etik karar vermeye odaklanmaktan alıkoyduğunu ve böylece olaylara karşı duyarsızlaşabileceklerini ifade etmektedirler. Bununla birlikte çalışmada uzmanlardan üstlerinin desteklerini arkalarında hissettikleri takdirde karar verme sürecinde etik ilkeleri dikkate almaya daha fazla hassasiyet gösterdikleri izlenimi elde edilmiştir. Yine etik kültürün hakim olduğu kurumlarda görev yapan uzmanların karar verme sürecinde etik ilkeleri esas alarak karar verdikleri tespiti de çalışmadan elde edilen önemli sonuçlardan birisidir.

Karayaman (2019) okul yöneticileri üzerinde yaptığı ve ilişkisel tarama yöntemini kullandığı çalışmasında işyeri mutluluğu, duygusal zekâ ve etik karar verme ilişkisini incelemiştir. Araştırmacı tarafından katılımcılara sunulan bazı etik ikilem senaryolarında yöneticilerin duygusal zekalarına ve işyeri mutluluğu seviyelerine dayanarak verdikleri kararlarda etik yönden farklılık bulunup bulunmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmacı veri toplama araçları olarak; demografik özellikler formunu ve “duygusal zekâ”, “işyeri mutluluğu” ve “etik karar verme” ölçeklerini kullanmıştır.

Çalışmada etik karar verme ile işyeri mutluluğu arasında doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında duygusal zekâ ile etik karar verme arasında ise düşük seviyede bir ilişki bulunmuştur. Araştırmacı söz konusu bulgudan hareketle etik değerleri dikkate almayan bir duygusal zekâ yeteneğinin olası tehlikelere kapı aralayabileceğine vurgu yapmaktadır. Çalışma, okul yöneticileri özelinde getirilen öneriler ile sonlandırılmıştır.

Mabruk (2019) Türkiye’de ve Libya’da bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada ulusal kültürün etik karar vermeye etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışmada betimsel araştırma yöntemi tercih edilmiş, kültürel değerler ölçeğini ve etik karar verme ölçeğini kapsayan bir anket formu kullanılmıştır. Sonuçta iki ülkenin banka çalışanları arasında hem kültürel değerler hem de etik karar verme açısından dikkate değer farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Yavuz (2020) çalışmada farklı sektörlerde ve pozisyonlarda görev yapan spor yöneticilerinin karar verirken kararları üzerinde etki oluşturabilecek etik algıları tespit etmeyi amaçlamıştır. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme yönteminden yararlanılmış, görüşme formunda kullanarak araştırmacı tarafından senaryolar hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen önemli bir sonuç, katılımcıların etik ilkelere ve değerlere hassasiyet gösterdiklerini sıklıkla dile getirseler de bu düşüncenin kararlarına aynı oranda yansıtamadıkları olmuştur. Elde edilen bir diğer önemli sonuç da yöneticilerin karar verme sürecine vâkıf olmalarının ve karar verme aşamalarının düzgün işleminin verdikleri kararlar üzerinde etkili olduğudur. Ayrıca sonuç odaklı verilen kararların etik ilkelerin göz ardı edilmesine sebebiyet verdiği de ulaşılan tespitler arasındadır.

Güreş (2021) çalışmada sporda doping kullanımı, spor turnuvalarında karşılaşılan yolsuzluklar, hukuken kullanımının serbest olduğu fakat performans artırarak spor aktivitelerinde haksız rekabete yol açan takviye edici supplementler, sonuçları etkilemek üzere yapılan şikeler ile haksız müdahaleler ve spor turnuvalarının düzenlenmesi veya müsabaka sürecinde etik karar vermeye ilişkin meydana gelen sorunların belirlenmesini amaçlamıştır. Çalışmada örnek olaylar ile desteklenmiş tümevarım yöntemi, çoklu durum çalışması ve literatür taraması yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma spor alanında karşılaşılan yolsuzlukların önlenmesi, olası

tehlikelere karşı tedbirler alınması, sporda bütünlüğün ve dürüstlüğün sağlanmasına ilişkin önerilerle sonlandırılmıştır.

Yukarıda zikredilen çalışmalar “YÖK Ulusal Tez Merkezi” üzerinden yapılan araştırmalar sonucunda tarafımızca ulaşılan “etik karar verme”yi konu edinen lisansüstü tezlerden örneklerdir. Yapılan çalışmaların işletme, spor ve sağlık bilimleri alanlarında yoğunluk kazandığı görülmektedir. “Yönetim bilimi”, “kamu yönetimi” ya da “siyaset bilimi ve kamu yönetimi” etiketleriyle yapılan araştırmalarda da çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın alanyazındaki boşluğu doldurma adına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

### **BÖLÜM 3: TÜRKİYE’DE YEREL YÖNETİMLERDE KARAR VERME VE ETİK İLİŞKİSİ: KAMU GÖREVLİLERİNİN ETİK KARAR VERME EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Bir denetim mekanizması olarak etik, dünya genelinde özellikle 1980’li yıllardan sonra kamu yönetiminde dikkate değer bir yer teşkil etmeye başlamıştır. Söz konusu durumun Türkiye’ye sirayet etmesi ve etik altyapı oluşturulmasına yönelik çabalar ise 2000’li yıllarda kendisini göstermiştir. 2003 yılı sonrası yapılan kurumsal ve hukuki düzenlemeler ile kamu yönetiminde etik altyapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Nitekim 2004 yılında çıkarılan 5176 sayılı Kanun ile Kamu Görevlileri Etik Kurulu’un kurulması ve akabinde Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik’in yürürlüğe girmesi bu amaçla atılan önemli adımlardandır. Zikredilen yönetmelik ile kamu görevlilerinin uymaları gereken etik ilkeler liste halinde ilgililerine ve kamuoyuna sunulmuştur.

Günümüzde kamu görevlilerinin sadece hukuki çerçevede değil, etik ilke ve standartlar doğrultusunda hareket etmeleri de bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimde etikten etik yönetime geçiş aşamasında kamu görevlilerine büyük roller düşmektedir. Kamu görevlilerinden kamu hizmetinin ifası görevinin kendilerine vatandaşlar tarafından verilen bir emanet olduğunu daima hatırd tutmaları beklenmektedir. Söz konusu beklentilere paralel şekilde karar verici pozisyonundaki kamu görevlilerinin sorumlulukları artmaktadır.

Kamu yönetimlerinin yapıtaşlarından olan yerel yönetim birimleri, bir ülkede yerel hizmetlerin verimli ve etkin şekilde yerine getirilmesinde öneme haizdirler. Çünkü yerel yönetimler, belirli bir yörede yaşayan kişilerin ihtiyaçlarının ilk elden giderilmesi konusunda yetkilendirilmiş idarelerdir.

Vatandaşların devlet yönetimine katılımının sağlandığı, demokrasi okulu olarak kabul edilen vatandaşa en yakın birimler olan yerel yönetimlerin güçlendirilmesine ilişkin başta Avrupa ülkeleri olmak üzere pek çok ülkede ve uluslararası örgütlenmelerde düzenlemeler yapılmaktadır. Yapılan düzenlemeler içerisinde dikkat çeken belgelerden birisi de Avrupa Konseyi tarafından hazırlanarak imzaya sunulan Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı’dır. Bir uluslararası sözleşme metni şeklinde hazırlanan

Şartnamenin 4. maddesinde yönetimin önemli ilkelerinden olan *subsidiyarite* (hizmette yerellik) ilkesine yer verilmektedir. Buna göre kamu hizmetleri genellikle ve tercihen vatandaşa en yakın olan birimlerce yerine getirilecektir. Söz konusu ilke, ülkemizde ilk defa 28 Ocak 1992 tarihli Başbakanlık Genelgesi'nde anılmış olup 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesinde ilkeye değinilmiştir. Buna göre “hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir. Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulacaktır. Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsar.” Yapılan bu düzenleme ile merkezi idarenin üzerindeki iş, zaman ve maliyet yükü biraz da olsa hafifletilmiş olmakta, kamu hizmetlerinin vatandaşa etkin, verimli ve ekonomik bir şekilde sunulmasının önü açılmaktadır.

Görüldüğü üzere yerel yönetimler subsidiyarite ilkesinin hayata geçirilmesinde işlevselliği en yüksek birimlerdenidir. Ülkemizde yerel yönetimlerle ilgili temel ilkelere 1982 Anayasası'nın 127. maddesinde yer verilmiştir. Zikredilen madde yerel yönetimleri “İl, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileri” olarak tanımlamaktadır. Buna göre yerel yönetimler il, belediye ve köy olmak üzere üç türdür. Burada belirtmek gerekir ki bir yerel yönetim birimi olarak “il”e, merkezden yönetimin taşıra teşkilatı olan “il”den ayrılması için “il özel idaresi” adı verilmiştir. İl özel idaresi, belediye ve köylerin yanında büyükşehir belediyeleri 1982 Anayasa'sında yer alan “Kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir” hükmü doğrultusunda 1984 yılında idari teşkilat yapılanmasına dahil edilmiştir. Netice itibarıyla ülkemizdeki yerel yönetim birimleri il özel idareleri, büyükşehir belediyeleri, belediyeler ve köylerdir.

2012 yılında çıkarılan 6360 sayılı Kanun yerel yönetimlere ilişkin mevzuatta önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. İlgili kanun ile ülkemizde Büyükşehir belediyesi sayısı 16'dan 30'a çıkarılmış ve büyükşehir belediyesi olan illerde il özel idarelerinin, belde belediyelerinin ve köylerin tüzel kişilikleri kaldırılmıştır. Büyükşehir belediyelerinin sınırları il mülki sınırı olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla büyükşehir belediyelerinin görev alanları tüm il sınırlarını kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

İşte vatandaşa en yakın hizmet yürüten birimlerden biri olarak belediyelerde özellikle karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinden etik karar verme konusunda hassasiyet göstermeleri beklenmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin karar verirken davranışçı/normatif etik karar verme modellerinden hangisi/hangilerine eğilim gösterdiklerinin tespit edilmesi amacıyla ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmada etik yönetime ulaşmadaki önemli aktörlerden birisi olan kamu görevlilerinin karar verirken etik karar verme modellerinden davranışçı modellere mi normatif modellere mi yoksa her ikisine de mi eğilim gösterdiklerini tespit etme amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca kamu görevlilerinin verdikleri kararların arka planında yatan felsefi eğilimlerin iki temel etik felsefi anlayış olan deontoloji ve teleoloji bağlamında da değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Bu genel çerçevede, çalışmada cevap aranacak araştırma soruları genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kamu görevlilerinin karar verirken kararlarını hangi yönetsel etik felsefeye dayandırdıklarının tespit edilmesi,
- Kamu görevlilerinin cinsiyetlerinin etik karar verme eğilimlerinde farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi,
- Etik karar vermeye yönelik farklı idari pozisyonda görev yapan kamu görevlileri arasındaki algı farklılıklarının tespit edilmesi,
- Kamu görevlilerinin karar verirken davranışçı modellere göre mi yoksa normatif modelleri göre mi yoksa her ikisinin de bir karması şeklinde mi karar verdiklerinin tespit edilmesi,
- Etik karar verme modellerinden davranışçı modeller ile teleoloji ve normatif modeller ile deontoloji arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığının tespit edilmesi.

Kamu görevlilerinin verdikleri kararların arkasındaki etik karar verme eğilimlerinin tespit edilmeye çalışıldığı çalışmada, araştırma soruları kapsamında oluşturulan ve analizlerle desteklenen hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

**H1:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin davranışçı etik karar verme eğilimleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin normatif etik karar verme eğilimleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin normatif etik karar verme eğilimleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin davranışçı etik karar verme eğilimleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H5:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin seçimlerini yaparken kendilerini etik açıdan haklı çıkaracak sebepler aramaları ile görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H6:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin eğitim durumu ile “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” ifadesine yönelik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin eğitim durumları ile kendilerini etik hassasiyetleri olan bireyler olarak algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H8:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin karar verme eğilimleri ile “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” ifadesine yönelik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H9:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” ifadesine yönelik eğilimleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H10:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin “Karar vermem gerektiğinde her şeyi bir kenara bırakıp soruna odaklanmak isterim.” ifadesine yönelik eğilimleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.



**H11:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesine yönelik eğilimleri ile etik eğitim değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H12:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesine yönelik eğilimleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H13:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin “Farklı sorunları tecrübe ettikçe etik açıdan daha duyarlı hale geleceğimi düşünürüm.” ifadesine yönelik eğilimleri ile “Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu bağlamda araştırma elde edilen bulguların ve sonuçların ilgili alanda çalışmalar yapan araştırmacıların söz konusu sonuçları, kendi sonuçları ile karşılaştırma imkânı sağlaması açısından da önemlidir.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada veri toplamak amacıyla nicel veri toplama yöntemlerinden “anket yöntemi” kullanılmıştır. “Karar verme”, “etik” ve “etik karar verme” alanlarında yapılan eleştirel kaynak incelemesi neticesinde araştırmacı tarafından “Etik Karar Verme Eğilimleri Anketi” geliştirilmiştir.

Pilot uygulama sonrasında yapılan analiz sonuçları değerlendirilerek ve alanında uzman kişilerin görüşleri alınarak anket formları revize edilmiştir. Yeniden düzenlenen nihai anket formları ana çalışmada kullanılmıştır. Anket formları, ilgili kamu görevlilerine bizzat götürülmüş, yüz yüze uygulama yaptırılmıştır. Anket sonucunda elde edilen verilerin analizinde sosyal bilimler alanında yaygın bir şekilde kullanılan istatistiksel analiz paket programı “IBM SPSS Statistics 26” kullanılmıştır.

Doğru verinin elde edilmesini sağlamak amacıyla anket formu düzenlenirken soruların olabildiğince açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiş, katılımcıları yönlendirmekten kaçınılarak durum tespiti yapılmaya, düşünce ve eğilim ölçülmeye çalışılmıştır. Ankette yer alan ifadelerde anlaşılabilirliği arttırmak açısından teknik ve akademik dilden ziyade daha yalın bir üslup kullanılması tercih edilmiştir.

Anket formunda katılımcılara öncelikle araştırma hakkında ardından anket formunun yapısı ve doldurulması sırasında dikkat edilmesi gereken hususlar ile ilgili bilgiler

verilmiştir. Bu kapsamda anketin giriş kısmında çalışmanın içeriği, bilimsel faydası ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Anket soruları oluşturulurken kolay anlaşılabilir ve doğrudan kişiye yönelik sorular yerine gayrişahsî sorular tercih edilmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yedi soru yer almaktadır. Araştırmada katılımcıların etik karar verme eğilimlerinin demografik özellikler ile ilişkisini anlamak amacıyla cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş aralığı, kamu görevinde bulunma süresi, mevcut görevde bulunma süresi, görev alınan idari pozisyon ve daha önce etik eğitim alıp almadıklarını tespit etmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise etik karar verme eğilimlerini ölçmeye yönelik 5’li Likert tipinde hazırlanan 20 adet ifade bulunmaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Türkiye, idari yapı olarak seksen bir ilden, coğrafi olarak yedi bölgeden oluşmaktadır. Bununla birlikte zikredilen ayrımlara ek olarak Avrupa Birliği’ne uyum süreci kapsamında 2002 yılında çıkarılan 4720 sayılı Kanun gereğince üç ayrı düzeyde “Türkiye İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırılması” yapılmıştır. Söz konusu ayrımda Sakarya ili, TR4 Doğu Marmara Bölgesi’nin bir alt bölgesi olan TR42 Kocaeli Alt Bölgesi içerisinde TR422 düzeyde yer almaktadır (tr.wikipedia.org, 16/02/2023).

Sakarya (Eski adıyla Adapazarı) ve çevresi, Osmanlı Devleti’nin kuruluş döneminde Yörük-Türkmen cemaatlerinin iskân edildiği Anadolu’nun ilk Türk yerleşim bölgelerinden birisidir. Burada altını çizmek gerekir ki o dönemlerde Yörük veya Türkmen tabirleri etnik kökeni ifade etmek için değil, belirli bir iktisadi faaliyet ve yaşam tarzına karşılık gelecek şekilde kullanılmıştır. 1954’te vilayet olan Sakarya, coğrafi konumu ve ulaşım imkanları gereği ekonomik ve ticari ilişkiler açısından bir nevi kavşak noktasında yer almaktadır. Bunun yanında tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinde de ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır. 1877’li yıllara uzanan göç alma serüveni bahsedilen özelliklerle birlikte değerlendirildiğinde daha da artmış, Sakarya göç alan bir merkez haline gelmiştir (Sakarya Tarihi, 2005: 834-836; Yıldırım al p, 2005: 3; Yıldırım al p ve Yıldırım al p, 2008: 313).

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından açıklanan 2022 yılı verilerine göre 1.080.080 nüfusa sahip Sakarya ilinde nüfusun 541.449'unu erkekler, 538.631'ini kadınlar oluşturmaktadır. On altı ilçeden oluşan ilin en çok nüfusa sahip olan ilçesi Adapazarı (281.489), en az nüfusa sahip ilçesi Taraklı (6894)'dır (www.tuik.gov.tr, 15/02/2023). Sakarya'daki nüfus hareketliliği incelendiğinde göçün yoğunlukla dıştan içe göç şeklinde olduğu görülmektedir. Sakarya, yıllar boyunca aldığı göçler neticesinde farklı etnik kökenlere sahip insanların birlikte yaşadığı çok kültürlü ve kozmopolit bir nüfus yapısına sahip olmuştur (Sakarya Tarihi, 2005: 834-836; Yıldırım alp, 2005: 3; Yıldırım alp ve Yıldırım alp, 2008: 313).

Yukarıda bahsedilenler ışığında genel bir değerlendirme yapıldığında ülkemiz sınırları içerisindeki tüm belediyelere ulaşılmasının maliyet, zaman ve Covid19 pandemi şartları açısından zor olması ve Sakarya'nın hem sanayi hem de tarım kenti olarak Türkiye'nin bütün bölgelerinden göç alan kozmopolit yapıya sahip olması nedeniyle araştırmanın amacına uygun bir coğrafya olacağı düşünülmüştür.

Kuruluşu 1868 yılına uzanan Adapazarı Belediyesi, 2000 yılında Bakanlar Kurulu Kararnamesi ile Büyükşehir statüsü kazanmıştır. 2008 yılında çıkarılan kanunla "Adapazarı Büyükşehir Belediyesi" ismi, karışıklığı önlemek adına "Sakarya Büyükşehir Belediyesi" şeklinde değiştirilmiştir. Sakarya Büyükşehir Belediyesi bünyesinde Adapazarı, Akyazı, Arifiye, Erenler, Ferizli, Geyve, Hendek, Karapürçek, Karasu, Kaynarca, Kocaali, Pamukova, Sapanca, Serdivan, Söğütü ve Taraklı Belediyeleri olmak üzere toplam 16 ilçe belediyesi bulunmaktadır (www.sakarya.bel.tr, 17.03.2023).

Araştırmanın evrenini<sup>20</sup> Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nde ve ilçe belediyelerinde orta ve üst kademedeki bulunan kamu görevlileri oluşturmaktadır. Orta ve üst kademe pozisyonlarından kastedilen büyükşehir belediyeleri için büyükşehir belediye başkanı, genel sekreter, genel sekreter yardımcısı, daire başkanı ve şube müdürleri; diğer belediyelerde de belediye başkanı, başkan yardımcısı ve birim müdürleridir.

Araştırma kapsamında öncelikle Sakarya Büyükşehir Belediyesi ve ilçe belediyelerinde şube müdürü, daire başkanı, başkan yardımcısı, genel sekreter, genel sekreter yardımcısı

---

<sup>20</sup> Evren belirlenirken olasılığa dayalı olmayan örnekleme türlerinden "kolayda örnekleme yöntemi" tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin temelinde ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesi yer almaktadır. En ideal olan denek, en kolay bulunan denektir. Bu yöntemde denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar sürmektedir (Coşkun vd., 2019: 168-169).

ve büyükşehir belediye başkanı, belediye başkanı pozisyonlarında görev yapan kamu görevlisi sayısı tespit edilmek istenmiştir. Neticede aşağıdaki tablodan da görülebileceği gibi araştırmanın evreninde yaklaşık 370 kamu görevlisi bulunduğu kaydedilmiştir.

Belediyeler	Şube Müdürü <sup>21</sup>	Daire Başkanı	Başkan Yardımcısı <sup>22</sup>	Başkan
Sakarya Büyükşehir	83	24	4	1
Adapazarı	25	-	6	1
Serdivan	22	-	3	1
Akyazı	22	-	4	1
Erenler	15	-	2	1
Hendek	22	-	4	1
Karasu	16	-	3	1
Geyve	7	-	2	1
Arifiye	12	-	4	1
Sapanca	14	-	1	1
Ferizli	5	-	2	1
Pamukova	9	-	1	1
Kaynarca	10	-	2	1
Kocaali	8	-	3	1
Söğütü	8	-	1	1
Karapürçek	9	-	-	1
Taraklı	-	-	-	1
<b>Toplam</b>	287	24	42	17

**Tablo 1:** Belediyeler Bazında Karar Vericilerin Dağılımı

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tablo oluşturulurken büyük oranda belediyelerin web sayfalarından faydalanılmıştır. Ancak bazı belediyelerin web sayfasında istenilen verilere yer verilmediğinden belediyelere ziyaret gerçekleştirilerek bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Gerek web sayfası incelenirken gerekse belediye ziyaretleri esnasında bazı müdürlüklere vekaleten bakıldığı durumlara rastlanmıştır. Bu nedenle mükerrer anket formu olmaması adına hesaplamalar yapılmış, anakütle sayısı 370'ten 335'e düşürülmüştür. 350 kişilik bir evrende ulaşılması gereken sayı 185'tir (Coşkun vd, 2019: 164). Buradan hareketle en az 185 kamu görevlisine ulaşılması amaçlanmıştır.

<sup>21</sup> Büyükşehir belediyelerinde görev alan katılımcılar şube müdürü, ilçe belediyelerinde görev alan katılımcılar ise birim müdürü olarak tanımlanmaktadır. İlgili tablolarda söz konusu katılımcılar "Şube Müdürü" kategorisi altında gösterilmektedir.

<sup>22</sup> Büyükşehir belediyelerinde görev yapan genel sekreter yardımcılarını başkan yardımcısı kategorisi altında gösterilmektedir.

### 3.4. Araştırma Süreci

Öncelikle belirtmek gerekir ki araştırmanın uzun zaman almasının nedenlerinden biri, çalışmanın odağını oluşturan konunun özü itibarıyla yabancı literatür ağırlıklı olmasıdır. Kaynakların taranması, temin edilmesi ve çevrilmesi aşamaları tahmin edilenden uzun sürmüştür. Bir diğer neden ise araştırmanın nihayete ermesi için gereken verilerin, katılımcılara yüz yüze anket yapılması suretiyle elde edilmiş olmasıdır. Anketin hem zaman alacak olması hem de kaynak açısından maliyetli olması pahasına katılımcılara çevrimiçi değil yüz yüze yaptırılmasının temel nedeni verilere doğrudan ulaşılmak istenmesidir. Ayrıca bu yöntem seçilirken vatandaşa en yakın hizmet birimlerinden olan belediyelerin iş yükleri dikkate alınarak karar vericilerin çevrimiçi anket formunu doldurmaya zaman ayıramama ya da mailler arasında gözden kaçırma ihtimalleri de göz önünde bulundurulmuştur. Anketin uygulanması için gerçekleştirilen belediye ziyaretlerinde katılımcılar ile bizzat görüşülme imkânı bulunmuştur. Ayrıca yapılan görüşmelerde katılımcıların çoğu maillere genellikle geri dönüş yap(a)madıklarını dile getirmişlerdir. Katılımcıların paylaştıkları bu kanaatler, örneklemeden verilerin elde edilmesinde anketin yüz yüze yapılması tercihinin isabetliliği noktasında savlarımızı destekler niteliktedir.

Araştırmanın teorik kısmı yazılırken bir yandan da uygulama aşamasında kullanılmak üzere anket sorularına ilişkin notlar çıkarılmıştır. Daha önce davranışçı ve normatif etik karar verme modelleri tasnifi üzerinden etik karar verme eğilimlerini ölçen ulusal düzeyde bir çalışmaya rastlanamamasından ötürü, anket formu hazırlanırken farklı anket formlarından yararlanılamamıştır. Bu durum çalışmanın özgün niteliği açısından dikkate değerdir.

Araştırmanın temel argümanlarına uygun şekilde hazırlanan anket formunun kapsam ve yapı geçerliliğinin sağlanması için madde havuzunda yer alan 67 ifade istatistik anabilim dalında uzman bir öğretim üyesi, hukuk felsefesi ve sosyolojisi anabilim dalında uzman bir öğretim üyesi ve siyaset bilimi ve kamu yönetimi anabilim dalında uzman bir öğretim üyesi tarafından ölçülebilirlik, anlaşılabilirlik ve içerik açısından incelenmiştir. Yapılan yorumlar neticesinde madde havuzu yeniden düzenlenmiş, ifadeler kamu yönetimi alanında doktor unvanına sahip öğretim üyeleri tarafından değerlendirilerek anlam olarak birbirlerine yakın olduğu düşünülenler çıkarılmış ve ters soruların düzenlenmesi neticesinde soru sayısı 35'e indirilmiştir.

Yapılan düzeltmelerden sonra soruların anlaşılabilirlik seviyesinin ve anket formuna ilişkin geçerlilik-güvenilirlik analizinin tespit edilmesi amacıyla 19-23 Eylül 2022 tarihlerinde Sakarya’da çeşitli kurumlarda görev yapmakta olan 65 kamu görevlisinin katılımıyla pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonrasında yapılan analizler neticesinde yeterince anlaşılmadığı düşünülen maddeler daha net bir şekilde ifade edilmeye çalışılmış, madde sayısı 27’e düşürülerek anket formuna son hal verilmiştir. Anketin nihai halinin geçerliliğini ve güvenilirliğini tekrar test etmek üzere yine çeşitli kurumlarda görev yapmakta olan 50 kamu görevlisine anket uygulanmıştır.

Anketin geçerliliği ve güvenilirliği, “IBM SPSS Statistics 26.0” programında Cronbach’s Alpha<sup>23</sup> güvenilirlik testi ile analiz edilmiştir. Korelasyon katsayısının  $r=0,83$  çıkmasıyla anketin güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Nihayet anketin örnekleme uygulanmasına karar verilmiştir. Örnekleme oluşturan kamu görevlilerine uygulanmak üzere 360 adet anket formu çoğaltılmış ve uygulamaya başlanmıştır.

Anketlerin uygulanması aşamasında belediyeler ziyaret edilmiş, kamu görevlilerine çalışma ile ilgili bilgi verildikten sonra anket formunu doldurmaları istenmiştir. Söz konusu kamu görevlilerinin idari pozisyonları gereği iş yoğunlukları fazla olduğundan ve zaman zaman saha çalışmaları, hizmet içi eğitim programları gibi nedenlerle görev mahalinde bulunamadıklarından birimlere birden fazla ziyaret yapılma zorunluluğu da doğmuştur. Ayrıca bazı kamu görevlileri zamanları olmadıklarını dile getirerek; ankete katılmak istemediklerini tarafımıza bildirmişlerdir.

Bahsedilen nedenlerden ötürü anket uygulamasının tamamlanma süreci yine tahmin edilenden uzun sürmüştür. Anketlerin yüz yüze yapılmasının bir sonucu olarak iptal edilen veya boş bırakılan anket formu olmamış, toplam 242 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Kamu görevlilerinin etik karar verme eğilimlerini ölçmek üzere yapılan alan araştırmasının ilk sınırlılığı, Sakarya il sınırları içerisindeki belediyelerde şube müdürü,

---

<sup>23</sup> Alan araştırmasında kullanılacak ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde genellikle Cronbach’s Alfa testinden yararlanılmaktadır. Ölçek güvenilirlik katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu ölçümünde aşağıdaki değerler kullanılmaktadır (Özdamar, 1999: 520-522):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

daire başkanı ve belediye başkanı pozisyonunda görev yapmakta olan kamu görevlilerine uygulanmasıdır. Araştırma, kullanılan örneklem ile sınırlıdır. Bu nedenle elde edilen sonuçları ülke bütününe genellemek amaçlanmamaktadır. Anketin farklı koşullarda ve farklı kurumlarda karar verme durumunda olan görevliler üzerinde de test edilmesi önerilmektedir.

Çalışmada elde edilen veriler araştırmaya katılan kamu görevlilerinin bildirimlerine dayanmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın bir diğer sınırlılığı, katılımcıların anket formunu doldururken verdikleri cevaplarla kanaatlerini samimiyetle aktardıkları varsayımdır. Yine araştırma esnasında kullanılan anket formunun araştırmanın hedeflerine uygun bir biçimde tasarlandığı ve verilerin toplanması adına beklenen koşulları sağladığı varsayılmaktadır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları bu araştırmanın çalışma grubundan elde edilen verilerle sınırlıdır. Araştırma belli bir zaman diliminde yapıldığından (Eylül-Aralık 2022) ve zamanla algıların değişebileceği düşünüldüğünden araştırmanın yapıldığı zamanla sınırlı olduğu söylenmelidir. Son olarak yabancı literatür taranırken yalnızca İngilizce yazılmış eserlerin incelenmesi de araştırmanın sınırlılıkları arasındadır.

### **3.6. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi**

Çalışmanın bu kısmında kamu görevlilerinin etik karar verme eğilimlerinin ölçüldüğü alan araştırmasının sonuçları değerlendirilecektir. Araştırmaya katılan karar vericilerin demografik özelliklerine ve etik karar verme eğilimlerinin ölçülmesine ilişkin önermelerden elde edilen bulgulara değinilecektir.

Daha önce de ifade edildiği gibi araştırmadan elde edilen verilerin analizinde sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanımına rastlanılan istatistiksel analiz paket programı IBM SPSS sürüm 26.0 kullanılmıştır. Çalışmada gerek demografik bilgileri gerekse ankete katılanların eğilimlerini ölçmeye yönelik hazırlanan ifadelerin analizinde “frekans analizi” ve “betimleyici analiz” yöntemlerinden faydalanılmış; frekans, yüzde ve ortalama sonuçları tablolar haline getirilerek yorumlanmıştır. Ayrıca bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev (statü), çalışma süreleri ve etik eğitim alıp almadığı) arasındaki farklılıkların tespit edilmesi amacıyla karşılaştırmalı analiz yöntemlerinden de faydalanılmıştır. Buradan hareketle farklılıkların belirlenmesinde iki

farklı değişkenin karşılaştırılması ve değişkenlerin bağımsızlığını ölçmek üzere kullanılan (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 305) parametrik olmayan testlerden Spearman Korelasyon Analizi, Kruskal-Wallis H Testi ve Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Alan araştırmasından elde edilen veriler, yukarıda bahsedilen yöntem ve teknikler kullanılarak değerlendirilmiştir.

### 3.7. Araştırmanın Bulguları

Alan araştırmasına ilişkin bulgular yapılan anket neticesinde elde edilen veriler üzerinden değerlendirilmiştir. İstatistiki analizler ilgili başlıklar altında tablo şeklinde gösterilmiştir.

- Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, ölçeğin tutarlılığını veya kararlılığını ölçmek için kullanılan bir istatistiksel analizdir. Güvenilirlik analizi, ölçeğin aynı kişiler tarafından farklı zamanlarda tekrar tekrar uygulandığında aynı sonuçları verip vermediğini belirlemeye yardımcı olmaktadır (Şekercioğlu ve Öztürk, 2010: 201).

Alan araştırması için IBM SPSS 26.0 programında “Cronbach’s Alpha” güvenilirlik testi aracılığı ile anket güvenilirliği test edilmiştir. Tablo 2’de görüleceği üzere test sonucunda geçerlilik alfa oranı 0,831 olarak bulunmuştur. Bu durum anket ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucunu göstermektedir.

Cronbach’s Alpha	Madde Sayısı
0,831	20

**Tablo 2:** Etik Karar Verme Eğilimleri Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

- Uygun Analiz Türünün Belirlenmesi

Uygun analiz türü verilerin özelliklerine göre belirlenmektedir. Literatürde örneklem büyüklüğü 30’dan fazla olan araştırmalar için parametrik testlerin yapılmasının uygun olduğu öngörülmektedir. Fakat söz konusu testlerin yapılabilmesi için verilerin normal dağılıp dağılmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir (Eymen, 2007).

- Normal Dağılıma Uygunluk Testi

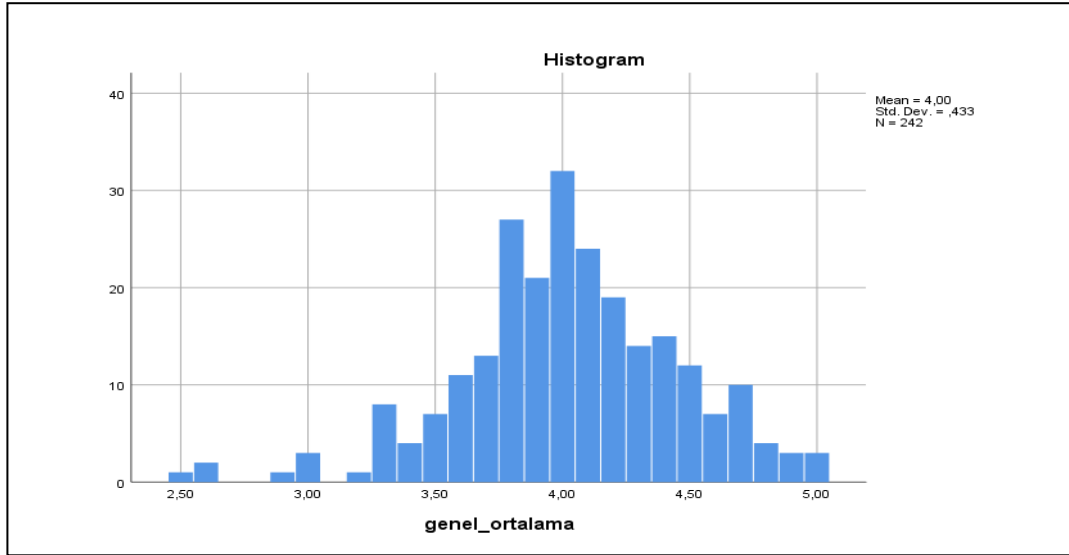
Parametrik yöntemlerin varsayımlarından en önemlisi verilerin normal dağılıma uygun olmasıdır. Literatürde normal dağılıma uygunluğun tespit edilmesinde pek çok yöntem



karşımıza çıkmakta, genel geçer standart bir test bulunmamaktadır. Bu bağlamda sonuçların daha güvenilir olmasını sağlamak üzere birden fazla test uygulanmasının ve grafiksel yöntemlerin incelenmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir. Yine literatürde küçük örneklem için Shapiro-Wilk, büyük örneklem için Kolmogorov-Smirnov değerlerinin anlamlı yani 0,05'ten büyük olması istendiği görülmektedir (Büyüköztürk, 2010).

İstatistiksel anlamlılık hesaplamalarında Assymp.Sig. (anlamlılık) satırındaki değerlerin sınır değeri kabul edilen 0,05'ten büyük olması incelenen verilerin normal dağıldığını, küçük olması ise normal dağılmadığını işaret etmektedir. Neticede verilerin normal dağılım gösterdiği durumlarda parametrik, aksi durumlarda ise nonparametrik test yöntemlerinin kullanılmasının uygun olacağı ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2010).

Çalışmada “Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi” ve “Histogram Üzerinden Uç Değerlerin Kontrol Edilmesi” yöntemleri kullanılarak verilerin normal dağılıma uygunluğu incelenmiş ve nihayetinde verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Maddeler bazında yapılan testin sonuçları ise Tablo 3'te gösterilmiştir. Yine Tablo 3'te görüleceği üzere Likert türünde hazırlanan ifadelerin anlamlılık değerleri  $p < 0,05$  olduğundan parametrik olmayan test yöntemlerinin kullanılmasının daha uygun olduğu kabul edilmiştir.



**Grafik 1:** Etik Karar Verme Eğilimleri Anketi Histogram Grafiği

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 1'de yer verilen “Etik Karar Verme Eğilimleri Anketi Histogram Grafiği”nde de verilerin normal dağılmadığı görülmektedir. Ayrıca “Etik Karar Verme Eğilimleri

Anketi” için tüm ifadeleri içeren normallik dağılımına uygunluk testlerinin ve histogram grafiklerinin yanında normatif ve davranışçı etik karar verme modelleri özelinde de ayrı ayrı normallik testleri ve histogram grafiklerine bakılmıştır.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Bir eylemin doğruluğunu ulaşılmak istenilen hedefe sağladığı katkıyla ölçerim.	,306	242	,000	,836	242	,000
Karar verirken, her zaman çoğunluğun faydasını düşünürüm.	,277	242	,000	,800	242	,000
Uzun vadede getirisi yüksek olan eylem benim için doğru eylemdir.	,281	242	,000	,859	242	,000
Bir görevin yerine getirilmesi benim için her şeyden önde gelir.	,286	242	,000	,833	242	,000
Verdiğim karar sonucunda mutsuz olacağımı bilsem de görevimin gereğini yaparım.	,301	242	,000	,807	242	,000
Bir kararın etik değeri için kararın sonucuna değil o kararı ortaya çıkaran niyete bakarım.	,267	242	,000	,881	242	,000
Karar verirken, seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım.	,329	242	,000	,818	242	,000
Tecrübelerimin ahlaki gelişimimi etkilediğini düşünürüm.	,312	242	,000	,766	242	,000
Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.	,320	242	,000	,698	242	,000
Zaman kısıtı olmadan verdiğim kararların daha etik olduğunu düşünürüm.	,280	242	,000	,868	242	,000
Alternatifler arasından etik olanı seçmek için akıl yürütmeyi önemserim.	,295	242	,000	,706	242	,000
Kendimi etik hassasiyetleri olan biri olarak görürüm.	,271	242	,000	,730	242	,000
Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.	,274	242	,000	,705	242	,000
Farklı sorunları tecrübe ettikçe etik açıdan daha duyarlı hale geleceğimi düşünürüm.	,374	242	,000	,696	242	,000
Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.	,338	242	,000	,680	242	,000
Karar vermem gerektiğinde her şeyi bir kenara bırakıp soruna odaklanmak isterim.	,324	242	,000	,791	242	,000
Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.	,352	242	,000	,773	242	,000
Karar verirken takdir yetkimi kullanma hakkım varsa bu yetkimi toplumsal değerler ile örtüşecek şekilde kullanırım.	,297	242	,000	,708	242	,000
Karar verirken, çalışma arkadaşlarım ile fikir alışverişinde bulunmayı önemserim.	,317	242	,000	,701	242	,000
Karar verirken, kararımı mutlaka bir kurala dayandırmak isterim.	,337	242	,000	,797	242	,000

**Tablo 3:** Etik Karar Verme Eğilimleri Anketi Normal Dağılıma Uygunluk Testi

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

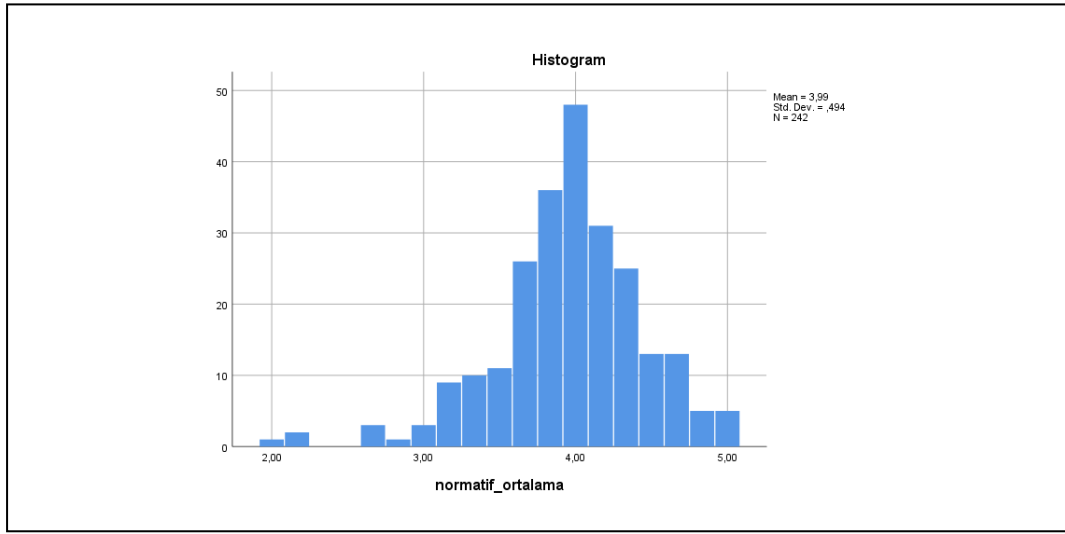
Tablo 4 ve Grafik 2’de de görüleceği üzere normatif etik karar verme eğilimlerini ölçmek üzere hazırlanan 11,12,13,21,22,25,26,27 numaralı ifadeler hem Kolmogorov Smirnov Testi yapılarak hem de histogram üzerinden uç değerlerin kontrol edilmesi

suretiyle ifadelerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Böylece araştırma süreci boyunca kullanılacak analiz türleri ona göre belirlenmiş ve araştırma devam etmiştir.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
normatif_ortalama	,105	242	,000	,966	242	,000

**Tablo 4:** Normatif Etik Karar Verme Eğilimleri Normallik Dağılımına Uygunluk Testi

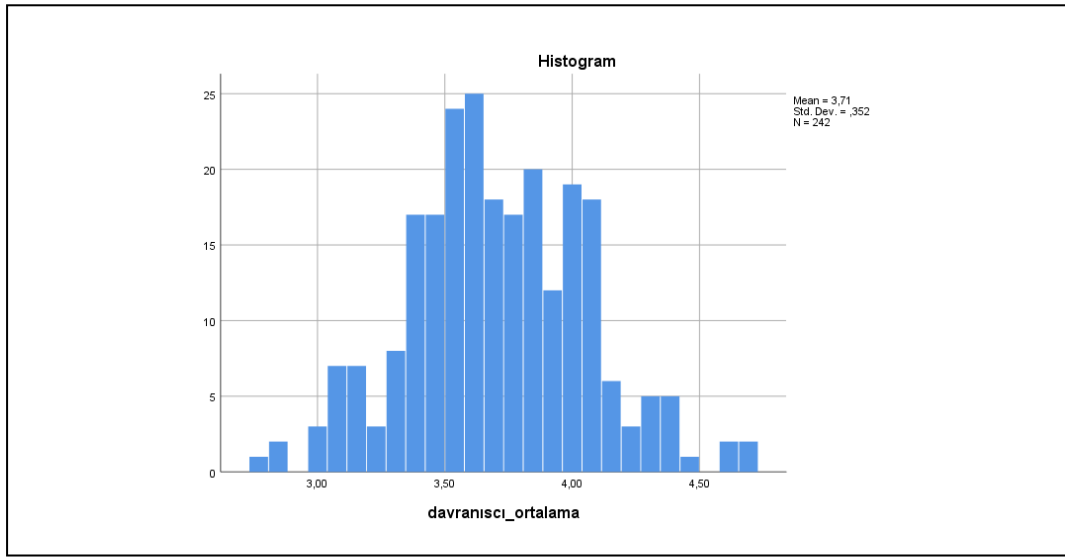
**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.



**Grafik 2:** Normatif Etik Karar Verme Eğilimleri Histogram Grafiği

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5 ve Grafik 3' te görüleceği üzere davranışçı etik karar verme eğilimlerini ölçmek amacıyla hazırlanan 8,9,10,14,15,16,17,18,19,20,23,24 numaralı ifadeler için de hem Kolmogorov Smirnov Testi yapılarak hem de histogram üzerinden uç değerlerin kontrol edilmesi suretiyle ifadelerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir.



**Grafik 3:** Davranışçı Etik Karar Verme Eğilimleri Histogram Grafiği

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
davranisci_ortalama	,073	242	,003	,991	242	,120

**Tablo 5:** Davranışçı Etik Karar Verme Eğilimleri Normallik Dağılımına Uygunluk Testi

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yine Tablo 6'da görüleceği üzere demografik özelliklere ilişkin de Kolmogorov Smirnov Testi yapılmış ve verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Cinsiyet	,510	242	,000	,436	242	,000
Eğitim Durumu	,332	242	,000	,805	242	,000
Yaş	,256	242	,000	,805	242	,000
Görev	,480	242	,000	,496	242	,000
Kamu görevinde bulunma süresi	,290	242	,000	,765	242	,000
Mevcut görevde bulunma süresi	,333	242	,000	,741	242	,000
Daha önce "etik" eğitimi aldınız mı?	,377	242	,000	,629	242	,000

**Tablo 6:** Demografik Özellikler Normallik Dağılımına Uygunluk Testi

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 3.7.2. Demografik Bilgiler

Çalışmanın bu kısmında ankete katılan kamu görevlilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Erkek	204	84,3	84,3	84,3
	Kadın	38	15,7	15,7	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 7:** Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

		Görev					
			Şube Müdürü	Daire Başkanı	Belediye Başkan Yardımcısı	Belediye Başkanı	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Frekans	161	16	19	8	204
		Yüzde	66,5%	6,6%	7,9%	3,3%	84,3%
	Kadın	Frekans	35	2	1	0	38
		Yüzde	14,5%	0,8%	0,4%	0,0%	15,7%
Toplam		Frekans	196	18	20	8	242
		Yüzde	81,0%	7,4%	8,3%	3,3%	100,0%

**Tablo 8:** Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Görev Dağılımları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7 ve Tablo 8’den görüleceği üzere alan araştırmasına katılan kamu görevlilerinin %84,3’ünün erkeklerden, %15,7’sinin kadınlardan oluşmaktadır. Görev açısından değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan şube müdürlerinin %66,5’i erkek, %14,5’i kadın; daire başkanlarının %6,6’sı erkek, %0,8’i kadın; belediye başkan yardımcılarının %7,9’u erkek, %0,4’ü kadın ve belediye başkanlarının %3,3’ünün erkek olduğu görülmektedir. Örneklemeye dahil edilen 1 büyükşehir belediye ve 16 ilçe belediye başkanı cinsiyet açısından değerlendirildiğinde tamamının erkek olduğu tespit edilmiştir.

Özetle alan araştırmasına dahil edilen kamu görevlilerinin içerisinde kadınların oranı %16’larda kalmıştır. Zikredilen oranın büyük çoğunluğu ise şube müdürleri içerisinde yer almaktadır. Dolayısıyla statü yükseldikçe kamu görevlileri içerisindeki kadın oranının düştüğü görülmektedir. Kadınların karar alma mekanizmalarında eksik temsili, pek çok ülkede toplumsal cinsiyet eşitliği açısından önemli bir sorundur ve bu sorun müstakil çalışma konusu olacak kadar ilgiyi hak etmektedir. Ancak çalışmanın

bütünlüğünü bozmamak adına burada konuya belediyeler özelinde değinilmesiyle yetinilecektir.

31 Mart 2019 Mahalli İdareler Genel Seçimi, araştırmanın yapıldığı dönem içerisinde gerçekleştirilen son seçim olması ve yerel yönetimlerde kadın temsiline yönelik nihai durumu yansıtması nedeniyle dikkate değerdir. Bahse konu seçim sonuçlarına ilişkin istatistikler incelendiğinde 30 Büyükşehir Belediyesi Başkanlığı için başvuru yapan 316 adaydan sadece 36'sının kadın olduğu görülmektedir. Seçim sonucunda ise 3 kadın, 27 erkek aday büyükşehir belediye başkanı olabilmıştır (YSK, 2019: 7-29). Tablo 9'da da görüldüğü gibi ülkemizde büyükşehir belediye başkanlarından %10'u, büyükşehir ilçe belediye başkanlarından yalnızca %5'i kadındır.

Türü	Erkek	Oran (%)	Kadın	Oran (%)	Toplam
Büyükşehir Belediye Başkanı	27	90	3	10	30
Büyükşehir İlçe Belediye Başkanı	494	95	25	5	519

**Tablo 9:** Cinsiyet Değişkenine Göre Belediye Başkanı Dağılımı

**Kaynak:** Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı (2023), 2022 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu, s. 39'dan yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Büyükşehir belediyesi dışındaki belediyelerde de durum pek farklı değildir. Nitekim zikredilen belediyelerin başkanlıkları için aday olan 8719 kişiden 690'ı kadındır. Seçim sonucunda 39 kadın, 1320 erkek aday belediye başkanı olabilmıştır (YSK, 2019: 31).

Yerel yönetimlerde kadın temsiline farklı boyutlarıyla değerlendiren çalışmaların çoğunun ortak tespiti, yönetsel kademelerde sınırlı sayıda kadın bulunmasına ilişkindir. Örneğin Tosun (2009) İstanbul ili özelinde belediyelerde yaptığı çalışmasında yönetici pozisyonunda görev yapan kadın kamu görevlisi oranının düşük olduğunu tespit etmiştir. Bahse konu oranlarda da ağırlığın orta kademe yöneticiliklerde yoğunlaştığı gözlenmiştir (Tosun, 2009: 18-19). Bayraktar (2017) ise çalışmasında belediye başkanlarının kadın olduğu kentlerde yönetimin alt kademelerinde diğer kentlere kıyasla daha fazla kadın kamu görevlisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte genel itibarıyla belediyelerde kadın daire başkanı ve şube müdürü oranlarının düşük olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Bayraktar, 2017: 15). Belli (2019) de çalışmasında yerel yönetimlerde kadın temsiline oldukça düşük seyrettiğini tespit etmiştir.

Yukarıda zikredilenlere ilişkin bir değerlendirme yapıldığında vatandaşa en yakın birimlerden olan belediyelerde son dönemde kadın personel sayısında artışlar söz konusu iken karar verici pozisyonlarında erkek egemenliğinin açık ara devam ettiği

söylenbilir. Burada parantez açılması gereken noktalardan biri de etik karar vermeyi etkileme ihtimali bulunan bireysel faktörlerdir. Bireysel faktörler, bazı bireylerin etik dışı davranışlara diğerlerinden daha fazla yönelmesinin nedenlerini araştırırken karşımıza çıkabilir. Literatürde etik karar vermeyi etkileyen bireysel faktörleri inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Öyle ki etik karar verme üzerine sıklıkla araştırma konusu yapılan bireysel faktörlerden birisi de cinsiyettir (Crane ve Matten, 2016: 142). Çalışmamızda da etik karar verme eğilimleri ile cinsiyet ilişkisi değerlendirilmek istenmiştir. Bu kapsamda oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

**H<sub>1</sub>:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin davranışçı etik karar verme eğilimleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin normatif etik karar verme eğilimleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu bağlamda cinsiyetin etik karar verme eğilimleri üzerine etkisini tespit etmek amacıyla Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Değişken	Kategori	N	S.O	S.T	U	P
Cinsiyet	Kadın	38	127,33	4839	3654,500	0,575
Davranışçı Etik Karar Verme Eğilimleri Ortalama	Erkek	204	120,41	24565		

**Tablo 10:** Davranışçı Etik Karar Verme Eğilimlerine İlişkin Verilen Cevaplar ile Cinsiyet Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Değişken	Kategori	N	S.O	S.T	U	P
Cinsiyet	Kadın	38	119,55	5015	3478	0,314
Normatif Etik Karar Verme Eğilimleri Ortalama	Erkek	204	131,97	24388		

**Tablo 11:** Normatif Etik Karar Verme Eğilimlerine İlişkin Verilen Cevaplar ile Cinsiyet Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 10 ve Tablo 11’de görüldüğü üzere gerek davranışçı gerekse normatif etik karar verme modellerinden hareketle hazırlanan ifadelerin ortalamaları cinsiyet değişkeni ile kıyaslandığında test sonucunda elde edilen anlamlılık değerleri  $p=0,575$  ve  $p=0,314$  olarak tespit edilmiştir.  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri için bahsedilen değerler  $p>0,05$  olduğundan cinsiyet değişkeni açısından etik karar verme eğilimleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Literatürde cinsiyet ve etik karar verme arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmalar incelendiğinde cinsiyet ve etik karar verme arasında anlamlı ilişki tespit edilen araştırmalara rastlansa da çoğu araştırmada cinsiyet değişkeninin etik karar verme üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır. Burada kapsamı itibarıyla Craft (2013)'ın yaptığı araştırmanın dikkate değer bulunduğu belirtilmelidir. Onun incelediğı otuz sekiz çalışmanın on tanesinde kadınların erkeklerden daha etik davrandığı sonucu ortaya çıkmışken yirmi sekiz çalışmada erkeklerin etik karar verme süreçlerinde daha tutarlı oldukları veya etik yargıda bulunurken daha taviz vermez oldukları sonucuna varılmıştır (Crane ve Matten, 2016: 143).

Akbaba ve Erenler (2011) de çalışmalarında cinsiyetin etik karar verme davranışı üzerinde farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Glover (1991) alışmasında katılımcılara sunulan senaryolarda kadınların erkeklere kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha etik tercihte bulduklarını tespit etmiştir. Onlar, sonraki çalışmalarında da (Glover ve arkadaşları 1993, 1997) karar verme süreçlerinde kadın katılımcıların erkeklere kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha etik tercihlerde buldukları sonucuna ulaşmışlardır. Yine Glover ve arkadaşları (2002) alışmalarında cinsiyet farklılıklarının etik karar vermeyi anlamlı derecede etkilediğini tespit etmişlerdir. Bunun yanında erkek katılımcıların kendilerine yöneltilen ahlaki yoğunluğun aşırı olduğu senaryolarda ya açıkça etik dışı ya da açıkça etik olan senaryolarda daha etik tercihte buldukları sonucuna da varılmıştır. İşte bu bulgu Onlarda, bir konunun “gri” alana girdiğı durumlarda erkeklerin etik bir seçim yapma ihtimalinin daha düşük olduğu kanaati uyandırmıştır (Glover vd., 2002: 223). Dahası Glover ve arkadaşları (2002) alışmalarında erkeklerin ve kadınların neyin etik veya etik dışı olduğuna karar verirken rehber olarak aynı mı yoksa farklı etik sistemleri mi kullandıklarına dair araştırmaların gelecekte yapılması gerektiğini vurgulamışlardır (Glover vd., 2002: 225). Söz konusu vurgu da araştırmamızın önemini bir kez daha göstermektedir. Bahsedilenlerin ışığında gerek uluslararası gerek ulusal yazında cinsiyet farklılıklarının etik karar vermeyi etkilediğine ilişkin net bir kanaate varılamadığı görölmektedir.



Etik karar verme eğilimleri üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin incelenmesi gereken demografik özelliklerden birisi de “yaş” değişkenidir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	18-35	52	21,5	21,5	21,5
	36-50	122	50,4	50,4	71,9
	51 ve üzeri	68	28,1	28,1	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 12:** Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 12’de görüldüğü gibi katılımcıların %21,5’i 18-35 yaş grubunda; %50,4’ü 36-50 yaş grubunda; %28,1’i ise 51 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Yaş değişkeninin normatif ve davranışçı etik karar verme eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit etmek amacıyla ayrı ayrı Spearman Korelasyon Analizleri yapılmıştır. Analize ilişkin araştırma hipotezleri aşağıda gösterilmektedir.

**H<sub>3</sub>:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin normatif etik karar verme eğilimleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin davranışçı etik karar verme eğilimleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Değişken	N	r	p
Yaş	242	0,11	0,101
<b>Normatif Etik Karar Verme Eğilimleri</b>			

**Tablo 13:** Normatif Etik Karar Verme Eğilimlerine İlişkin Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Değişken	N	r	p
Yaş	242	0,87	0,178
<b>Davranışçı Etik Karar Verme Eğilimleri</b>			

**Tablo 14:** Davranışçı Etik Karar Verme Eğilimlerine İlişkin Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 13 ve Tablo 14’te görüldüğü üzere gerek davranışçı gerekse normatif etik karar verme eğilimlerine yönelik hazırlanan ifadelerin ortalamaları yaş grupları ile karşılaştırıldığında test sonucunda elde edilen anlamlılık değerleri  $p=0,101$  ve  $p=0,178$  olarak bulunmuştur.  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezleri için bahsedilen değerler  $p>0,05$  olduğundan

yaş değişkeni bakımından etik karar verme eğilimleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Gerek normatif gerekse davranışçı etik karar verme eğilimlerinin yaş değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Spearman Korelasyon Analizi'nin yanında Kruskal Wallis H Testi de yapılmıştır. Kruskal Wallis H testi, sıralı veriler için kullanılan bir non-parametrik testtir. Bu test bağımsız değişkenin kategorik olduğu ve bağımlı değişkenin sıralı olduğu durumlarda kategoriler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi için kullanılmaktadır.

Değişken	Kategori	N	S.O	Sd	X <sup>2</sup>	p
Yaş	18-35	52	109,58	2	2,729	0,256
	36-50	122	121,38			
	51 ve üzeri	68	130,83			

**Tablo 15:** Normatif Etik Karar Verme Eğilimleri ve Yaş Değişkeni İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Değişken	Kategori	N	S.O	Sd	X <sup>2</sup>	p
Yaş	18-35	52	112,88	2	1,822	0,402
	36-50	122	120,45			
	51 ve üzeri	68	129,98			

**Tablo 16:** Davranışçı Etik Karar Verme Eğilimleri ve Yaş Değişkeni İçin Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 15 ve Tablo 16'da görüldüğü gibi gerek davranışçı gerekse normatif etik karar verme eğilimlerini tespit etmek üzere hazırlanan ifadelerin ortalamaları yaş grupları ile karşılaştırıldığında Kruskal Wallis H Testi sonucunda davranışçı etik karar verme eğilimleri için elde edilen anlamlılık değeri  $p=0,402$  ve normatif etik karar verme eğilimleri için anlamlılık değeri  $p=0,256$  bulunmuştur. Dolayısıyla anlamlılık değerleri  $p>0,05$  olduğundan yaş değişkeni açısından etik karar verme eğilimleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu noktada Spearman Korelasyon Analizi sonuçları ile Kruskal Wallis H Testi sonuçlarının tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

Yaş değişkeni ve etik karar verme arasındaki potansiyel ilişkinin literatürde pek çok araştırmaya konu edildiği görülmektedir. Bazı araştırmalarda (Nill ve Schibrowsky, 2005) yaş değişkeni ve etik karar verme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmişken tam tersi sonuçlar elde edilen araştırmalara da rastlanmaktadır (Marta vd., 2004). O’Fallon ve Butterfield (2005) da yaş değişkeni ile etik karar verme ilişkisini konu edinen on üç araştırmayı irdelediği çalışmasında araştırmaların yedisinde yaş ile etik karar verme arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu, altı çalışmada ise anlamlı ilişki bulunmadığını kaydetmiştir. Ampirik araştırmaların ışığında genel bir değerlendirme yapılırsa, yaş değişkeninin etik karar vermeye etkilerine ilişkin net bir tablo ortaya konulamadığı söylenebilir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Lise	25	10,3	10,3	10,3
	Önlisans	30	12,4	12,4	22,7
	Lisans	138	57,0	57,0	79,8
	Lisansüstü	49	20,2	20,2	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 17:** Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 17’de görüldüğü gibi eğitim durumları açısından karşılaştırıldığında katılımcıların yüzde %10,2’sinin lise, %12,4’ünün önlisans, %57’sinin lisans ve %20,2’sinin lisansüstü eğitim mezunu olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların görev dağılımları ile eğitim durumu karşılaştırıldığında ise aşağıdaki tablo karşımıza çıkmaktadır;

		Görev					
			Şube Müdürü	Daire Başkanı	Belediye Başkanı	Belediye Yardımcısı	Toplam
Eğitim Durumu	Lise	Frekans	21	0	4	0	25
		Yüzde	8,7%	0,0%	1,7%	0,0%	10,3%
	Önlisans	Frekans	29	0	1	0	30
		Yüzde	12,0%	0,0%	0,4%	0,0%	12,4%
	Lisans	Frekans	109	12	12	5	138
		Yüzde	45,0%	5,0%	5,0%	2,1%	57,0%
	Lisansüstü	Frekans	37	6	3	3	49
		Yüzde	15,3%	2,5%	1,2%	1,2%	20,2%
Toplam		Frekans	196	18	20	8	242
		Yüzde	81,0%	7,4%	8,3%	3,3%	100,0%

**Tablo 18:** Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Görev Dağılımları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 18'den hareketle ankete katılan karar vericilerin görev dağılımları incelendiğinde lise mezunu katılımcıların %8,7'lik bir oran ile en çok şube müdürleri arasında olduğu görülmektedir. Yani ankete katılan 196 şube müdürünün 21'i lise mezunudur. Şube müdürleri arasında önlisans mezunu olanların sayısı ise 29'dur. Lisans mezunları, 109 kişi ile şube müdürlerinin %45'ini oluşturmaktadır.

Görüldüğü gibi şube müdürleri arasında farklı eğitim seviyesinden kamu görevlileri bulunmaktadır. Bu durumu bazı nedenlerle izah etmek mümkündür. Öncelikle kamu kurumlarına şube müdürü olarak atanmada genel itibarıyla lisans derecesine sahip olma şartı aranmaktadır. Ancak uygulamada kurumların zikredilen şartı esnetebildiği durumlarla karşılaşılabilir. Kurumlar hazırladıkları iç yönetmelikler aracılığıyla şube müdürü ataması yapabilmek için farklı şartlar getirebilmektedirler. Örneğin bazı kamu kurumlarında şube müdürü olarak atanabilmek için mesleki yeterlilik veya deneyim şartları aranabilmektedir. Böylece lise veya önlisans mezunu adayların da şube müdürü olabilmesinin önü açılmış olmaktadır. Kimi durumlarda ise şube müdürü atabilmek için kamuda en az on yıl hizmet şartı aranabilmektedir. Bu gibi durumlarda ise yeni iş başı yapmış lisans mezunları, şube müdürü olarak atanabilmeleri için daha fazla zamana ihtiyaç duyacaklardır.

Ankete katılan 18 daire başkanından 12'si lisans, 6'sı lisansüstü eğitim mezunudur. Yine ankete katılan 8 belediye başkanından 5'i lisans, 3'ü lisansüstü mezunudur. Genel olarak katılımcılar arasında statü yükseldikçe eğitim seviyesinin arttığı görülmektedir. Ancak ankete katılan 4 belediye başkan yardımcısının lise mezunu olması da dikkatlerden kaçırılmamalıdır. Diğer taraftan daire başkanları ve belediye başkanları arasında lisans mezunlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum söz konusu görevlere atanmak için genellikle lisans derecesi şartı arandığını göstermektedir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	1-5 yıl	22	9,1	9,1	9,1
	6-20 yıl	124	51,2	51,2	60,3
	21 yıl ve üzeri	96	39,7	39,7	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 19:** Katılımcıların Kamu Görevinde Bulunma Süresi

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 19'dan görüldüğü üzere 1-5 yıl arası kamu görevinde bulunan kamu görevlilerinin oranı %9,1'dir. Bu durum yeni mezunların ve kısa süredir görev yapan kamu görevlilerinin azımsanmayacak bir oranda olduğunu göstermektedir. 6-20 yıl arası

kamu görevinde bulunan kamu görevlilerinin oranı %51,2 ve 21 yıl ve üzeri kamu görevinde bulunan kamu görevlilerinin oranı %39,7'dir. Bu durum ise kıdemli olarak kabul edilebilecek kamu görevlilerinin görece daha fazla olduğunu göstermektedir. Özetle alan araştırmasında farklı deneyim düzeylerine sahip kamu görevlilerinin görev aldığı görülmektedir.

		Görev					
			Şube Müdürü	Daire Başkanı	Belediye Başkan Yardımcısı	Belediye Başkanı	Toplam
Kamu görevinde bulunma süresi	1-5 yıl	Frekans	17	0	4	1	22
		Yüzde	7,0%	0,0%	1,7%	0,4%	9,1%
	6-20 yıl	Frekans	103	7	11	3	124
		Yüzde	42,6%	2,9%	4,5%	1,2%	51,2%
	21 yıl ve üzeri	Frekans	76	11	5	4	96
		Yüzde	31,4%	4,5%	2,1%	1,7%	39,7%
Toplam	Frekans	196	18	20	8	242	
	Yüzde	81,0%	7,4%	8,3%	3,3%	100,0%	

**Tablo 20:** Katılımcıların Kamu Görevinde Bulunma Süresine Göre Görev Dağılımları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 20'de görevde bulunulan makam ile kamu görevinde bulunma süresi karşılaştırıldığında 1-5 yıl arası kamu görevinde bulunan personelin büyük çoğunluğunun şube müdürlerinden oluştuğu görülmektedir. Şube müdürlerindeki oransal fazlalığı, kamu görevine yeni başlayan personellerin çoğunlukla alt kademelerde çalıştıktan sonra zaman içerisinde üst kademelere gelmeleri ile açıklamak mümkündür. Ayrıca Tablo 20'den anlaşılacağı üzere belediyeler bünyesinde sayıca fazla olan birimlerin müdürlükler olduğu görülmektedir. Yine burada daire başkanlıklarının sadece büyükşehir belediyelerinde bulunup ilçe belediyelerinde bulunmuyor olması da hesaba katılmalıdır. Daire başkanları içerisinde çoğunluk 6-20 yıllık kıdeme sahiptir. Belediye başkan yardımcılarının kamu görevinde bulunma süreleri toplamda %8,3 iken bunun sadece %1,7'si 1-5 yıl arası kıdeme dahildir. Belediye başkanlarının kamu görevinde bulunma süresi %2,9'luk bir oranla 6 yıl ve üzerindedir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	1-5 yıl	129	53,3	53,3	53,3
	6-20 yıl	78	32,2	32,2	85,5
	21 yıl ve üzeri	35	14,5	14,5	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 21:** Mevcut Görevde Bulunma Süresi

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

		Görev					
			Şube Müdürü	Daire Başkanı	Belediye Başkan Yardımcısı	Belediye Başkanı	Toplam
Mevcut görevde bulunma süresi	1-5 yıl	Frekans	106	12	8	3	129
		Yüzde	43,8%	5,0%	3,3%	1,2%	53,3%
	6-20 yıl	Frekans	59	5	9	5	78
		Yüzde	24,4%	2,1%	3,7%	2,1%	32,2%
	21 yıl ve üzeri	Frekans	31	1	3	0	35
		Yüzde	12,8%	0,4%	1,2%	0,0%	14,5%
Toplam		Frekans	196	18	20	8	242
		Yüzde	81,0%	7,4%	8,3%	3,3%	100,0%

**Tablo 22:** Mevcut Görevde Bulunma Süresi ile Görev Dağılımları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 21 ve Tablo 22’den de görüleceği üzere belediye başkanlarından sadece 3’ünün 1-5 yıl arası, 5’inin 6-20 yıl arasında bir süredir mevcut görevde bulunmaktadır. Dolayısıyla belediye başkanlarının %2,1’inin diğerlerine oranla mevcut görevlerinde daha tecrübeli oldukları ve birden fazla keredir belediye başkanı seçildikleri söylenebilir. Şube müdürlerinin %43,8’i 1-5 yıl arasında mevcut görevde bulduklarını ifade etmeleri, diğer katılımcılara kıyasla görece daha az tecrübeli olduklarını ve kariyer basamaklarının başında olduklarını göstermektedir. Belediye başkan yardımcılarında bakıldığında nispeten dengeli bir dağılım görülmektedir. Belediye başkan yardımcılarında %3,3’ü 1-5 yıl arası, %3,7’si 6-20 yıl arası bir süredir mevcut görevlerinde bulduklarını belirtmişlerdir. Yine belediye başkan yardımcılarında yalnızca %1,2’si 21 yıl ve üzeri zamandır mevcut görevindedir. Buradan başkanların görevlerinde kaldıkları süre boyunca başkan yardımcılarında da değişikliğe gitmemeyi tercih ettikleri yorumu yapılabilir. Mevcut görevde 1-5 yıl arası bulunduğunu belirten %3,3’lük kesimin varlığı bizlere belediye başkanlarının seçildikten sonra yönetici pozisyonlarına getirdiği kişiler aracılığıyla kendi ekibini oluşturduğu izlenimi vermektedir.

Tablo 23’ten görüldüğü üzere kamu görevinde bulunma süresi 6-20 yıl arasında olan kamu görevlilerinin %31’i mevcut görevinde 1-5 yıldır bulunduğunu ifade ederken, %20,2’si yine 6-20 yıl arasında mevcut görevde bulunduğunu belirtmiştir. Kamu görevinde bulunma süresi 21 yıl ve üzeri olan kamu görevlilerinin %13,2’si mevcut görevinde 1-5 yıl arasında bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu durum kamu görevlilerinin bir kısmının ancak belirli bir kідeme sahip olduktan sonra ve emekliliklerine az bir süre kala yükseldiklerini göstermektedir.

		Mevcut görevde bulunma süresi				Toplam
		1-5 yıl	6-20 yıl	21 yıl ve üzeri		
Kamu görevinde bulunma süresi	1-5 yıl	Frekans	22	0	0	22
		Yüzde	9,1%	0,0%	0,0%	9,1%
	6-20 yıl	Frekans	75	49	0	124
		Yüzde	31,0%	20,2%	0,0%	51,2%
	21 yıl ve üzeri	Frekans	32	29	35	96
		Yüzde	13,2%	12,0%	14,5%	39,7%
Toplam		Frekans	129	78	35	242
		Yüzde	53,3%	32,2%	14,5%	100,0%

**Tablo 23:** Kamu Görevinde Bulunma Süresi ile Mevcut Görevde Bulunma Süresi Karşılaştırması

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 24'ten görüleceği üzere katılımcıların %57'si etik eğitim aldığını, %43'ü almadığını ifade etmiştir. Görev açısından inceleme yapıldığında şube müdürlerinin %32,6'sının, daire başkanlarının %2,9'unun, belediye başkan yardımcılarının %5,4'ünün ve belediye başkanlarının %2,1'inin etik eğitim almadığı görülmektedir.

		Görev					Toplam
		Şube Müdürü	Daire Başkanı	Belediye Başkan Yardımcısı	Belediye Başkanı		
Daha önce "etik" eğitimi aldınız mı?	Evet	Frekans	117	11	7	3	138
		Yüzde	48,3%	4,5%	2,9%	1,2%	57,0%
	Hayır	Frekans	79	7	13	5	104
		Yüzde	32,6%	2,9%	5,4%	2,1%	43,0%
Toplam		Frekans	196	18	20	8	242
		Yüzde	81,0%	7,4%	8,3%	3,3%	100,0%

**Tablo 24:** Etik Eğitim Alma Durumunun Görev Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 25'te görüldüğü gibi lise mezunlarının %5,8'i, önlisans mezunlarının %5,4'ü, lisans mezunlarının %26,4'ü ve lisansüstü mezunların %5,4'ü etik eğitimi almadığını ifade etmiştir. Burada dikkatleri çeken husus etik eğitim almadığını belirten lisans ve lisansüstü eğitim mezun oranlarının yaklaşık %32'leri bulmasıdır. Etik eğitim almadığını söyleyenlerin oranı kanaatimizce yüksektir. Şöyle ki kamu görevlilerinden karar verirken etik perspektif ile hareket etmelerini beklemek için onlar arasında etik farkındalık uyandırılması konusu öncelikli hale gelmektedir. Burada etik eğitimin önemi yeniden karşımıza çıkmaktadır. Uygulanacak eğitim programları vasıtasıyla kamu görevlilerinin etik konusundaki farkındalığı artırılacaktır. Böylelikle kamu

görevlilerinin faaliyetlerinde etik hassasiyetle hareket etmeleri yolunda önemli bir adım atılmış olacaktır.

		Eğitim Durumu				Toplam	
		Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü		
Daha önce "etik" eğitimi aldınız mı?	Evet	Frekans	11	17	74	36	138
		Yüzde	4,5%	7,0%	30,6%	14,9%	57,0%
	Hayır	Frekans	14	13	64	13	104
		Yüzde	5,8%	5,4%	26,4%	5,4%	43,0%
Toplam		Frekans	25	30	138	49	242
		Yüzde	10,3%	12,4%	57,0%	20,2%	100,0%

**Tablo 25:** Etik Eğitim Alma Durumuna Verilen Cevapların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tespitleri destekleyecek şekilde kamuda etik kültürün yerleştirilmesini amaç edinen Kamu Görevlileri Etik Kurulu önderliğinde kamu görevlilerine etik eğitimler verilmektedir. Kamu Görevlileri Etik Kurulu personeli ve diğer kurumlardaki etik eğitici sertifikasına sahip eğiticiler tarafından etik eğitimler, yüz yüze veya çevrimiçi şekilde gerçekleştirilmektedir. 2022 yılında kamuda etik farkındalığın artırılması amacıyla belediyeler özelinde toplam 5.306 kişiye etik eğitimi verilmiştir. 30 Büyükşehir, 51 İl Belediyesi ve 922 İlçe Belediyesi'ne yönelik çevrimiçi konferans gerçekleştirilmiştir. Yine kamu yönetiminde etik kültürünün yerleştirilmesi ve farkındalığının artırılması amacıyla 15 Aralık 2022 tarihinde büyükşehir, il ve ilçe belediyelerindeki etik komisyonu başkan ve üyelerine “Kamu Yönetiminde Etik ve Etik Davranış İlkeleri” konulu çevrimiçi konferans düzenlenmiştir (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2022: 19-26).

Burada ulusal literatürde etik eğitimi inceleyen çalışmalara göz atmakta fayda görülmektedir. Şöyle ki Bıyıklar (2019), belediyede çalışan kamu görevlileri üzerine yaptığı ve mülakat yöntemini kullandığı çalışmasında görüşmecilerin çoğunluğunun göreve başlamadan önce etik eğitim almadıkları, sınırlı bir kısmının lisans ve lisansüstü eğitim aşamalarında etik dersi aldıkları sonucunu elde etmiştir. Yine çalışmada elde edilen bir diğer tespit de görüşmecilerin büyük çoğunluğunun “eğitimsiz”liği, çevrede karşılaşılan etik dışı davranışların en önemli sebebi olarak görmelerinin yanında etik eğitiminin öncelikle ailede verilmeye başlanması gerektiğine inanmaları olmuştur (Bıyıklar, 2019: 78-80). Neticede kurum içerisinde alınan etik eğitimlerin çalışanlar arasında etik duyarlılık ve etik muhakeme açısından farkındalık oluşturduğu,



karşılaştıkları etik ikilem ve sorunlarla başa çıkmada etik eğitimlerin rehberlik ettiği sonucuna varılmıştır (Bıyıklar, 2019: 86).

Bir kez daha altı çizilmelidir ki kamu görevlilerine verilecek etik eğitim onların etik değerleri içselleştirmelerine, etik ilkeleri hakkında bilgi sahibi olmalarına ve nihayetinde etik ihlallerin önlenmesine, kamu görevlilerinin etik açıdan daha bilinçli ve sorumlu davranmalarına ve kamu hizmetlerinin kalitesinin artmasına yardımcı olabilir.

### **3.7.3. Kamu Görevlilerinin Davranışçı Etik Karar Verme Modellerine Yönelik Eğilimleri**

Davranışçı etik karar verme modellerinin özünü etik davranış temeline dayanan etik karar verme anlayışı oluşturmaktadır. Söz konusu modellerde karar verme sürecini etkileyebilecek unsurlar olarak bireysel ve çevresel faktörler görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında davranışçı etik karar verme modellerine yönelik eğilimlerin tespit edilmesi amacıyla hazırlanan önermelere kamu görevlilerinin verdikleri cevaplar uygun istatistiksel testler kullanılarak analiz edilmiş, yapılan analizlerin tablolar oluşturularak daha net bir şekilde görülmesi sağlanmış ve nihayetinde verilen cevaplar kapsamlı bir şekilde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Teleoloji bir diğer deyişle faydacılık yaklaşımı, davranışçı etik karar verme modelleri için bir temel oluşturabilir. Bahsedilen yaklaşım, karar verme sürecinde sonuçların önemini vurgular ve bu sonuçların nasıl değerlendirileceğini göstermektedir. Davranışçı etik karar verme modellerinde de kararın sonuçlarının nasıl hesaplanacağı ve karar verme sürecini etkileyebilecek diğer faktörler dikkate alınmaktadır. Faydacılık yaklaşımına göre eylemin doğruluğunun tespitinde temel kriter, eylemin varılmak istenilen hedefe ne oranda katkı sağladığıdır. Dolayısıyla hedef, bir eylemin doğru ya da yanlış olduğuna ilişkin dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur. Bu bağlamda katılımcılara eylemin doğruluğuna ilişkin algılarını ölçmek üzere “Bir eylemin doğruluğunu ulaşılmak istenilen hedefe sağladığı katkıyla ölçerim.” ifadesine katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Tabloda 26’da görüldüğü üzere ifadeye katılımcıların %68,6’sı katılmaktayken %22,4’ü katılmamaktadır. Katılımcıların %9,1’i ise kararsız kaldığını belirtmektedir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	19	7,9	7,9	7,9
	Katılmıyorum	35	14,5	14,5	22,3
	Kararsızım	22	9,1	9,1	31,4
	Katılıyorum	107	44,2	44,2	75,6
	Kesinlikle Katılıyorum	59	24,4	24,4	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 26:** “Bir eylemin doğruluğunu ulaşılmak istenilen hedefe sağladığı katkıyla ölçerim.” İfadesine Verilen Cevaplara İlişkin Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. Katılımcıların %68,6’sı etik karar verme sürecinde bir eylemin doğruluğunun bu eylemin ulaşılmak istenilen hedefe sağladığı katkıyla ölçüldüğü yönünde kanaat belirtmiştir. Bu kanaatin arka planında teleoloji yaklaşımının yer aldığı söylenebilir. Zira teleoloji etik karar verme sürecinde sonuçların önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma göre bir karar sonuçları ne olursa olsun en fazla faydayı sağlayacak şekilde alınmalıdır. Katılımcıların %22,4’lük bir kesiminin ifadeye katılmaması onların etik karar verme sürecinde eylemin doğruluğunu belirlerken istenilen hedefe ulaşılmadansa başka faktörleri dikkate aldıklarını göstermektedir. Söz konusu ifadeye verilen cevaplar ile katılımcıların görevleri karşılaştırıldığında ise aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır.

		Görev					Toplam
		Şube Müdürü	Daire Başkanı	Belediye			
				Belediye Başkanı	Belediye Yardımcısı	Belediye Başkanı	
Bir eylemin doğruluğunu ulaşılmak istenilen hedefe sağladığı katkıyla ölçerim.	Kesinlikle Katılmıyorum	Frekans	14	3	2	0	19
	Katılmıyorum	Yüzde	5,8%	1,2%	0,8%	0,0%	7,9%
	Katılmıyorum	Frekans	27	1	3	4	35
	Katılmıyorum	Yüzde	11,2%	0,4%	1,2%	1,7%	14,5%
	Kararsızım	Frekans	18	1	3	0	22
	Kararsızım	Yüzde	7,4%	0,4%	1,2%	0,0%	9,1%
	Katılıyorum	Frekans	87	8	9	3	107
	Katılıyorum	Yüzde	36,0%	3,3%	3,7%	1,2%	44,2%
	Kesinlikle Katılıyorum	Frekans	50	5	3	1	59
	Kesinlikle Katılıyorum	Yüzde	20,7%	2,1%	1,2%	0,4%	24,4%
	Toplam	Frekans	196	18	20	8	242
	Toplam	Yüzde	81,0%	7,4%	8,3%	3,3%	100,0%

**Tablo 27:** “Bir eylemin doğruluğunu ulaşılmak istenilen hedefe sağladığı katkıyla ölçerim.” İfadesine Verilen Cevapların Görev Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 27’de görüldüğü gibi ifadeye katılanların %56,7’si şube müdürlerinden oluşmaktadır. Kararsızların %7,4’ünü de şube müdürleri oluşturmaktadır. Daire başkanlarının %1,6’sı katılmamaktayken %5,4’ü katılmaktadır. Belediye başkan yardımcılarının %4,9’u katılırken %2’si katılmamaktadır. Ankete katılan belediye başkanları açısından değerlendirildiğinde başkanların yarısının ifadeye katıldığı yarısının katılmadığı görülmektedir.

Çalışmada daha önce de bahsedildiği gibi faydacılık yaklaşımının temel esaslarından birisi çoğunluğun faydasının gözetilmesidir. Bu bağlamda katılımcılara karar verirken çoğunluğun faydasını gözetip gözetmediklerini ölçmek amacıyla “Karar verirken, her zaman çoğunluğun faydasını düşünürüm.” ifadesi yöneltilmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	12	5,0	5,0	5,0
	Katılmıyorum	18	7,4	7,4	12,4
	Kararsızım	26	10,7	10,7	23,1
	Katılıyorum	94	38,8	38,8	62,0
	Kesinlikle Katılıyorum	92	38,0	38,0	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 28:** “Karar verirken, her zaman çoğunluğun faydasını düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 28’de görüldüğü üzere ifadeye kamu görevlilerinin %76,8’i katılmaktadır. Bir diğer deyişle katılımcıların %76,8’i etik karar verme sürecinde her zaman çoğunluğun faydasını düşünmektedir. Onlara göre kararlar çoğunluğun faydasını sağlayacak şekilde verilmelidir. Bununla birlikte katılımcıların %12,4’ü ifadeye katılmazken %10,7’si kararsız kaldığını belirtmektedir. Dolayısıyla %23,1’lik bir kesimin çoğunluğun faydasına olacak şekilde karar vermenin her zaman için etik sonuçlar doğuramayacağını düşündükleri söylenebilir.

Faydacı yaklaşıma göre bir eylemin doğruluğu uzun vadede insanlara “iyi” olanı getirmesine bağlıdır. Yani eylem kişiyi iyiye ulaştırdığı nispette doğru kabul edilmektedir. Katılımcılara faydacılığa ilişkin algılarını tespit etmek amacıyla “Uzun vadede getirisi yüksek olan eylem benim için doğru eylemdir.” ifadesi yöneltilmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,9	2,9	2,9
	Katılmıyorum	36	14,9	14,9	17,8
	Kararsızım	36	14,9	14,9	32,6
	Katılıyorum	105	43,4	43,4	76,0
	Kesinlikle Katılıyorum	58	24,0	24,0	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 29:** “Uzun vadede getirisi yüksek olan eylem benim için doğru eylemdir.”

#### İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablodan 29’da görüleceği üzere ifadeye katılımcıların %67,4’ü katılmaktayken %17,8’i katılmamaktadır. Katılımcıların %14,9’unu ise kararsızlar oluşturmaktadır. Her ne kadar katılımcıların çoğunluğunun doğru eylemi uzun vadede getirisi yüksek olan eylem olarak tanımlasa da katılmayanların oranı azımsanmayacak kadar yüksektir. Tablo 30’da görüldüğü gibi ifadeye katılanların %54,9’unu şube müdürleri, %4,9’unu daire başkanları, %5,8’ini belediye başkan yardımcıları ve %1,7’sini belediye başkanları oluşturmaktadır.

Görev	Şube	Frekans	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		Toplam
			Frekans	Yüzde			Frekans	Yüzde	
Şube Müdürü	Frekans	5	28	30	86	47	196		
	Yüzde	2,1%	11,6%	12,4%	35,5%	19,4%	81,0%		
Daire Başkanı	Frekans	2	1	3	9	3	18		
	Yüzde	0,8%	0,4%	1,2%	3,7%	1,2%	7,4%		
Belediye Başkan Yardımcısı	Frekans	0	5	1	10	4	20		
	Yüzde	0,0%	2,1%	0,4%	4,1%	1,7%	8,3%		
Belediye Başkanı	Frekans	0	2	2	0	4	8		
	Yüzde	0,0%	0,8%	0,8%	0,0%	1,7%	3,3%		
Toplam	Frekans	7	36	36	105	58	242		
	Yüzde	2,9%	14,9%	14,9%	43,4%	24,0%	100,0%		

**Tablo 30:** “Uzun vadede getirisi yüksek olan eylem benim için doğru eylemdir.”

#### İfadesine Verilen Cevapların Görev Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kamu görevlilerinin etik sorumluluk bilinç düzeylerini anlamak, etik karar verme konusundaki tutumlarını ve davranışlarını karşılaştırmak amacıyla katılımcılara “Karar verirken seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım.” ifadesi yöneltmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	11	4,5	4,5	4,5
	Katılmıyorum	25	10,3	10,3	14,9
	Kararsızım	28	11,6	11,6	26,4
	Katılıyorum	127	52,5	52,5	78,9
	Kesinlikle Katılıyorum	51	21,1	21,1	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 31:** “Karar verirken seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım.”

#### İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 31’de görüldüğü üzere ifadeye karar vericilerin %73,6’sı katılmaktadır. Bu durum katılımcıların büyük çoğunluğunun verdikleri kararları etik açıdan haklı gerekçelere dayandırmayı önemsediklerini göstermektedir. Karar vericilerin %14,8’i ifadeye katılmamaktayken %11,6’sı kararsız kaldığını belirtmektedir. Buradan hareketle katılımcıların yaklaşık dörtte birinin kararlarına etik temel oluşturmadan ziyade farklı önceliklere sahip olabilecekleri düşünülebilir.

		Karar verirken, seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım.											
		Kesinlikle Katılmıyorum			Kesinlikle Katılıyorum			Toplam					
Görev	Şube Müdürü	Frekans	Yüzde	Kararsızım	Yüzde	Frekans	Yüzde						
		9	3,7%	18	7,4%	21	8,7%	101	41,7%	47	19,4%	196	81,0%
	Daire Başkanı	0	0,0%	4	1,7%	2	0,8%	11	4,5%	1	0,4%	18	7,4%
	Belediye Başkan Yardımcısı	2	0,8%	2	0,8%	3	1,2%	11	4,5%	2	0,8%	20	8,3%
	Belediye Başkanı	0	0,0%	1	0,4%	2	0,8%	4	1,7%	1	0,4%	8	3,3%
Toplam		11	4,5%	25	10,3%	28	11,6%	127	52,5%	51	21,1%	242	100,0%

**Tablo 32:** “Karar verirken, seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım.”

#### İfadesine Verilen Cevapların Görev Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yine katılımcıların “Karar verirken, seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım” ifadesine verdikleri cevaplar ile “görev” değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>5</sub>:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin seçimlerini yaparken kendilerini etik açıdan haklı çıkaracak sebepler aramaları ile görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Değişken	N	r	p
Görev	242	-0,139	0,031
<b>Karar verirken seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım</b>			

**Tablo 33:** “Karar verirken seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım.”

İfadesine Verilen Cevaplar ile Görev Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 33'ten anlaşıldığı üzere korelasyon değeri  $r=-0,139$  olduğundan iki değişken arasında zayıf ve negatif bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Bir diğer ifade ile “Karar verirken, seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım” ifadesine daha yüksek puan veren kişilerin “görev” değişkeni için daha düşük puanlar verme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte anlamlılık değeri  $p=0,031$  olduğundan istatistiksel açıdan  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların görev yaptıkları pozisyon ile “Karar verirken, seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım.” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Etik karar verme sürecinde önemli rol oynayan insanların etik/etik dışı davranışları anlama ve değerlendirme yeteneğinin gelişimi, ahlaki gelişim olarak tanımlanabilir. Yaşam boyu devam eden bir süreç olan ahlaki gelişim çevresel, sosyal ve bilişsel olmak üzere pek çok faktörden etkilenebilmektedir. Kişinin ahlaki gelişimini etkileyen faktörlerden birinin de tecrübe olduğu düşünülmektedir. Tecrübe karar vericilerin etik kararlar vermelerine yardımcı olacak bilişsel ve duyuşsal beceriler geliştirmelerine katkı sağlayabilir, insanların etik değerler hakkında bilgi ve anlayış düzeylerini artırabilir. Böylece karar vericiler hangi davranışların etik hangilerinin etik dışı olduğunu daha iyi tespit edebilirler. Yukarıda değinilenlerden hareketle ahlaki gelişim üzerinde tecrübenin etkisi hakkındaki düşüncelerini anlamak amacıyla katılımcılara “Tecrübelerimin ahlaki gelişimimi etkilediğini düşünürüm.” ifadesi yöneltilmiştir. Tablo 34'te görüldüğü üzere katılımcıların %82,2'si ifadeye katılmaktayken %13,6'sı katılmamaktadır. Kararsızların oranı %4,1'dir. Buradan katılımcıların büyük çoğunluğunun tecrübenin ahlaki gelişimlerini etkilediğini düşündüğü anlaşılmaktadır.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	10	4,1	4,1	4,1
	Katılmıyorum	23	9,5	9,5	13,6
	Kararsızım	10	4,1	4,1	17,8
	Katılıyorum	106	43,8	43,8	61,6
	Kesinlikle Katılıyorum	93	38,4	38,4	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 34:** “Tecrübelerimin ahlaki gelişimimi etkilediğini düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. Katılımcılara ahlaki gelişim üzerinde tecrübenin etkisine ilişkin düşüncelerini anlamak üzere “tecrübelerimin ahlaki gelişimimi etkilediğini düşünürüm.” ifadesinin yanında “tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.” ifadesi de yöneltilmiştir. Burada katılımcıların ahlaki gelişim ile etik karar verme becerisinin gelişimini birbirine paralel görüp görmedikleri ölçülmek istenmiştir. Bu bağlamda Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Değişken	N	r	p
Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm			
Tecrübelerimin ahlaki gelişimimi etkilediğini düşünürüm	242	0,399	0

**Tablo 35:** “Tecrübelerimin ahlaki gelişimimi etkilediğini düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile “Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevaplar Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. Tablo 35’ten anlaşıldığı üzere korelasyon değeri  $r=0,399$  olduğundan “Tecrübelerimin ahlaki gelişimimi etkilediğini düşünürüm.” ifadesine verilen cevaplar ile “Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.” ifadesine verilen cevaplar arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu durum iki değişkenin aynı yönde hareket ettiğini yani birinin artması durumunda diğersinin de artma veya azalma eğiliminde olduğunu göstermektedir. İlaveten anlamlılık değeri  $p=0$  ( $p<0,05$ ) olduğundan ifadeler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Genel itibarıyla yönetsel etik, kamu görevlilerinin kamu hizmeti sunarken uymaları gereken ahlaki değerler ve ilkeler bütünüdür. Söz konusu değerler ve ilkeler, kamu

görevlilerinin adil, tarafsız ve şeffaf bir şekilde hizmet sunmalarını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Etiğin bir denetim mekanizması olarak kabul edildiği günümüz yönetim anlayışında kamu görevlilerinden kamu hizmeti sunarken yaptıkları eylem ve işlemlerin neticesinden halka karşı sorumlu oldukları bilinciyle hareket etmeleri beklenmektedir. Kamu görevlilerinin eylemlerin sonuçlarından sorumlu tutulmaları, onları etik davranışa sevk edecek unsurlardan biri olarak görülebilir. Zira eylemlerinin sonuçlarından sorumlu tutulan insanlar, etik değerleri daha fazla önemseyerek kararlar verebilir ve etik dışı davranışların sonuçlarını daha fazla dikkate alabilirler. Bu bağlamda katılımcılara “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” ifadesi yöneltilmiştir. Burada belirtmelidir ki söz konusu ifade anket formu hazırlanırken katılımcıların ifadeleri dikkatli bir şekilde okuyup okumadıklarını değerlendirmek üzere ters kurgulanmış bir ifadedir. Dolayısıyla hata yapılmasının önüne geçilmek üzere veri analizine başlanmadan önce ifadenin puanlamasının ters kodlanmasına özen gösterilmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,5	2,5	2,5
	Katılmıyorum	6	2,5	2,5	5,0
	Kararsızım	18	7,4	7,4	12,4
	Katılıyorum	76	31,4	31,4	43,8
	Kesinlikle Katılıyorum	136	56,2	56,2	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 36:** “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda bahsedildiği üzere ifade ters kurgulanmış bir ifadedir. Bu nedenle katılımcıların ifadeye katılmamaları beklenmektedir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi veri analizine başlanmadan önce ifade puanlaması ters kodlanmıştır. Tablo 36’da görüleceği gibi karar vericilerin %87,6’sı ifadeye katılmaktayken %5’i katılmamakta ve %7,4’ü kararsız kalmaktadır. Burada çoğunluğun ifadeye katılması, katılımcıların etik dışı davranıştan kaynaklanacak olumsuz sonuçları üzerine düşünerek hareket etmeyi dikkate alabileceklerini akıllara getirmektedir.

Farklı eğitim düzeylerindeki katılımcıların “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığının tespit edilmesi



amacıyla Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>6</sub>:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin eğitim durumları ile “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 37 incelendiğinde anlamlılık değeri  $p=0,016$  ve  $p<0,05$  tespit edildiğinden eğitim durumlarına göre katılımcıların “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bahse konu ilişki yüksek eğitim düzeyine sahip katılımcıların düşük eğitim düzeyine sahip katılımcılara göre ifadeye daha az katılma eğiliminde olmaları şeklindedir. Grupların tablodaki sıra ortalamaları dikkate alındığında lisansüstü eğitim mezunu katılımcıların diğer katılımcılara göre daha yüksek tutuma sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca en düşük tutumun lise mezunlarında olduğu belirtilmelidir. Yine tablodan yüksek eğitim düzeyindeki katılımcıların etik dışı davranışın olumsuz sonuçları hakkında daha fazla farkındalığa sahip oldukları görülmektedir. Buradan hareketle etik dışı karar vermenin onları nasıl etkileyebileceğini daha iyi kavradıkları söylenebilir. Yüksek eğitim düzeyine sahip katılımcılar, etik dışı davranışın olumsuz sonuçlarından sorumlu tutulma olasılığını daha yüksek bulmaktadır. Bu nedenle onlardan etik dışı karar verirken daha dikkatli davranmaları beklenebilir. Sonuç itibarıyla eğitim düzeyinin etik dışı davranışı önlemede önemli bir rol oynayabileceği düşünülebilir. Eğitim, bireylerin etik değerlerini geliştirmelerine ve etik dışı davranışın olumsuz sonuçlarını anlamalarına yardımcı olabilir.

Değişken	Kategori	N	S.O	Sd	X <sup>2</sup>	p
Eğitim Düzeyi	Lise	25	89,22			
	Önlisans	30	131,7	3,00	10,377	0,016
	Lisans	138	119,88			
	Lisansüstü	49	136,28			

**Tablo 37:** “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” İfadesine Verilen Cevapların Eğitim Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. Karar verme sürecini etkileyebilecek faktörlerden birisi de karar vericinin sahip olduğu zamandır. Zira karar vericiler üzerlerinde zaman baskısı hissetmeleri halinde dikkat

etmeleri gereken bazı hususları gözden kaçırabilir, etik olmayan kararlar verebilirler. Bu nedenle zaman baskısının verilecek kararın niteliğini etkilemesi son derece olasıdır. Buradan hareketle katılımcılara “Zaman kısıtı olmadan verdiğim kararların daha etik olduğunu düşünürüm.” ifadesi yöneltilmiştir.

Tablo 38’de görüldüğü üzere “Zaman kısıtı olmadan verdiğim kararların daha etik olduğunu düşünürüm.” ifadesine katılımcıların %64,4’ü katılmaktayken %18,1’i katılmamaktadır. Katılımcıların %17,4’ü ise kararsız kaldığını belirtmektedir. Bir diğer deyişle katılımcıların yarısından fazlası zaman baskısının etik karar verme sürecinde kendilerini olumsuz etkileyeceğini düşünmektedir. Tersten okunursa %18,1 gibi bir oranda katılımcının ifadeye katılmaması, zamanın kendilerini etkileyemeyeceğine olan inanç düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Moberg’in yaptığı çalışmaya tam da bu noktada değinilmesinde fayda bulunmaktadır. Moberg etik karar vermeyi etkileyen bir faktör olarak “zaman”ı incelediği araştırmasında zaman baskısının etik karar verme sürecini sekteye uğrattığı sonucuna ulaşmıştır (Moberg, 2000: 41).

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	10	4,1	4,1	4,1
	Katılmıyorum	34	14,0	14,0	18,2
	Kararsızım	42	17,4	17,4	35,5
	Katılıyorum	107	44,2	44,2	79,8
	Kesinlikle Katılıyorum	49	20,2	20,2	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 38:** “Zaman kısıtı olmadan verdiğim kararların daha etik olduğunu düşünürüm.”

#### İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Zaman baskısı altındaki karar vericiler başkalarının çıkarlarını göz önünde bulundurduklarında sosyal kalıp yargıları kullanımlarında artış göstermektedirler. İvedilikle hareket etme duygusu hisseden insanlar, sosyal veya kişiler arası ipuçlarını tamamen ihmal etme ve başkalarına karşı duyarsız olma eğilimindedir. Bu eğilimler sadece eylem faydacılığı hesaplamalarını bozmakla kalmamakta, Kant’ın kategorik zorunluluğu gibi negatif ödevlere dayalı etik şemaların da köklerini zayıflatmaktadır. Daha önce de ifade edildiği üzere faydacı yaklaşımın temel dinamikleri de zaman baskısından olumsuz etkilenmektedir. Örneğin zaman baskısının karar vericilerin en yüksek değere sahip alternatifleri seçme ihtimalini azalttığı tespit edilmiştir. Yine faydacı yaklaşım ve onun temel dinamikleri üzerine iyi eğitim almış bireylerin dahi

sınırlı zamanları olduğunda teoride öğrendiklerini uygulama noktasında gerekli bilişsel çalışmayı yapamayacakları öngörülmektedir (Moberg, 2000: 46).

Çalışmanın ikinci bölümünde değinildiği gibi davranışçı etik karar verme modelleri arasında etik eylemin hangisi olduğuna karar verilebilmesinde akıl yürütmenin önemine vurgu yapan modeller de bulunmaktadır. Buradan hareketle katılımcılara “Alternatifler arasından etik olanı seçmek için akıl yürütmeyi önemserim.” ifadesi yöneltilmiştir.

Tablo 39’da görüldüğü gibi katılımcıların %92,6’sı ifadeye katılmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun ifadeye katılması, etik karar verme sürecinde akıl yürütmeyi önemsediklerine dair bir göstergedir. Bu sonuç, katılımcıların etik kararlar verebilmek için farklı alternatifleri değerlendirme ve bahsedilen alternatiflerin olası sonuçları hakkında akıl yürütmek için zaman ayırdıklarına işaret etmektedir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,7	1,7	1,7
	Katılmıyorum	7	2,9	2,9	4,5
	Kararsızım	7	2,9	2,9	7,4
	Katılıyorum	127	52,5	52,5	59,9
	Kesinlikle Katılıyorum	97	40,1	40,1	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 39:** “Alternatifler arasından etik olanı seçmek için akıl yürütmeyi önemserim.”

#### İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların %4,6’sının ifadeye katılmaması, akıl yürütmenin etik karar vermede her zaman önemli olmayabileceğini düşünenlerin de varlığına ilişkin bir ipucu olabilir. Örneğin kimi zaman etik kararın çok açık olduğu ve akıl yürütmeye ihtiyaç duyulmadığı durumlar olabilir. Katılımcıların %2,9’unun kararsız kalması, etik karar verme sürecinin karmaşık olabileceğine dair bir işarettir. Etik kararlar verirken farklı faktörleri göz önünde bulundurmak ve bu faktörler arasındaki dengeyi bulmak zor olabilir.

Toplum oluştururan bireylerin her birinin inandıkları bazı değerler bulunmaktadır. Söz konusu değerler, bireylerin önemli olduğuna kanaat getirdikleri bütün tutum ve davranışları etkilemektedir. Başka bir deyişle bireyleri belirli bir davranışı gerçekleştirmeye sevk eden duygu, değer duygusudur. İşte etik bireylerin davranışlarını yönlendiren ilke ve kuralların saptanması noktasında karşımıza çıkan evrensel bir değerdir. Kamu görevlilerinden beklenen etik değerlere uygun davranışlar

göstermeleridir. Şüphesiz söz konusu davranışlar, kendilerini etik hassasiyete sahip bireyler olarak tanımlayan kişilerden daha fazla beklenmektedir. Etik hassasiyet, meseleleri etik açıdan fark edebilme, algılayabilme ve dikkatle ele almayı gerektirmektedir. Buradan hareketle katılımcılara kendilerini etik hassasiyetlere sahip bireyler olarak nitelendirip nitelendirmediklerini tespit etmek amacıyla “Kendimi etik hassasiyetleri olan biri olarak görürüm.” ifadesi yöneltilmiştir.

Tablo 40’ta görüldüğü üzere katılımcıların %90,5’i ifadeye katılmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun kendisini etik hassasiyetleri olan bireyler olarak tanımlamaları, onların etik değerlere verdikleri önemi göstermektedir. Söz konusu sonuç kamu görevlilerinin etik değerlere uygun davranışları konusunda olumlu bir işaretidir. Ancak katılımcıların %4,2’sinin ifadeye katılmaması üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Zira bu durum kamu görevlileri arasında etik hassasiyet eksikliği olabileceğini düşündürmektedir. Katılımcıların %5,4’ü ifade karşısında kararsız kalmaktadır. Bu durum insanların etik hassasiyet kavramına farklı anlamlar yükleyebileceklerini, onu farklı şekillerde yorumlayabileceklerini göstermektedir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,7	1,7	1,7
	Katılmıyorum	6	2,5	2,5	4,1
	Kararsızım	13	5,4	5,4	9,5
	Katılıyorum	115	47,5	47,5	57,0
	Kesinlikle Katılıyorum	104	43,0	43,0	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 40:** “Kendimi etik hassasiyetleri olan biri olarak görürüm.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bazı insanlar etik hassasiyeti etik değerlere her koşulda uymak olarak tanımlarken bazıları etik değerlerin ve çıkarların dengelenmesi olarak tanımlayabilir. İlaveten farklı eğitim düzeylerindeki katılımcıların “Kendimi etik hassasiyetleri olan biri olarak görürüm.” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığının tespit edilmesi amacıyla Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H7:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin eğitim durumları ile kendilerini etik hassasiyetleri olan bireyler olarak algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 41 incelendiğinde anlamlılık değerinin  $p=0,002$  bulunduğu görülmektedir. Söz konusu değer  $p<0,05$  olduğundan katılımcıların eğitim durumlarına göre “Kendimi etik hassasiyetleri olan biri olarak görürüm.” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Grupların tablodaki sıra ortalamaları dikkate alındığında lisansüstü eğitim mezunu katılımcıların diğer katılımcılara göre daha yüksek tutuma sahip oldukları görülmektedir. En düşük tutumun ise lise mezunlarında olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla eğitimin katılımcıların kendilerini tanımlarken “etiği” referans almalarına katkı sağladığı söylenebilir. Zikredilen sonuç eğitim düzeyinin etik hassasiyeti geliştirmede önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Değişken	Kategori	N	S.O	Sd	X <sup>2</sup>	p
Eğitim	Lise	25	84,38	3	15,38	0,002
	Önlisans	30	134,82			
	Lisans	138	118,16			
	Lisansüstü	49	141,69			

**Tablo 41:** “Kendimi etik hassasiyetleri olan biri olarak görürüm.” İfadesine Verilen Cevapların ile Eğitim Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. Karar vericileri karar verme sürecinde etkileyebilecek unsurlardan birisi de empatidir. Genel bir ifade ile empati, belirli ahlaki duyguları hissetme kapasitesidir (Haidt, 2003). Empati kabiliyeti sayesinde bireyler, kendilerini başkalarının yerine koyarak onların duygu, düşünce ve davranışlarını anlayabilir, hangi saiklerle söz konusu davranışları sergilediklerini kavrayabilirler. Buradan yola çıkarak empati kurabilme seviyesinin karar vericileri etkileyip etkilemediğini ölçmek amacıyla katılımcılara “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” ifadesi yöneltilmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,3	3,3	3,3
	Katılmıyorum	9	3,7	3,7	7,0
	Kararsızım	11	4,5	4,5	11,6
	Katılıyorum	93	38,4	38,4	50,0
	Kesinlikle Katılıyorum	121	50,0	50,0	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 42:** “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 42’de görüldüğü üzere katılımcıların %88,4’ü ifadeye katılmaktadır. Bu yüksek oran empati kurabilmenin karar vericileri önemli ölçüde etkilediğini karar vericilere başkalarının bakış açılarını anlamalarına ve çıkarlarını göz önünde bulundurmalarına yardımcı olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %7’si ifadeye katılmamaktadır. Burada Onların, empati kurmanın karar verme süreçlerinde önemli rol oynamadığını düşündükleri söylenebilir. Katılımcıların %4,5’i ise kararsız kaldığını belirtmektedir. Başkalarını anlamaya çalışmak, insanlara kimi zaman zor veya imkânsız gelebilir. Hele ki farklı kültür veya yaşam tecrübesine sahip insanları anlamaya çalışmak süreci daha da zorlaştırabilir. Böylesi hallerin de karar vericilerin empati kurma kabiliyetleri üzerine set oluşturması kuvvetle muhtemeldir. Bu nedenle karar vericiler her zaman olmasa bile karşılaştıkları durumlar özelinde empati kurup kuramayacakları düşüncesinden hareketle kararsız kalabilirler.

Etik karar vermenin kritik yanı karar vericinin ötesinde başkalarının hayatlarını etkileyecek olmasıdır. İşte empati ve etik kavramlarının birbirleriyle ilintili olduğu nokta her ikisinin de sonuçta “başkalarını” içeriyor olmasıdır. Buradan hareketle empati kurabilme düzeyini ölçmeye yönelik katılımcılara yöneltilen “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” ifadesi ile etik karar verme eğilimleri arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Spearman Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>8</sub>:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin karar verme eğilimleri ile “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Değişken	Etik Karar Verme Eğilimleri	N	r	p
Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.	Normatif Etik Karar Verme Eğilimleri		0,461	
	Davranışçı Etik Karar Verme Eğilimleri	242	0,295	0
	Genel Eğilim		0,433	

**Tablo 43:** “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Etik Karar Verme Eğilimleri Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 43’te gösterilen analiz sonucunda empati kurabilme düzeyi ile normatif etik karar verme eğilimleri arasında korelasyon katsayısı  $r=0,461$  ve anlamlılık değeri  $p=0$ ;

davranışçı etik karar verme eğilimleri arasında korelasyon katsayısı  $r=0,295$  ve anlamlılık değeri  $p=0$  bulunmuştur. Etik karar verme eğilimleri özelinde herhangi bir ayırım yapılmaksızın genel değerlendirme yapıldığında ise korelasyon katsayısı  $r=0,433$  ve anlamlılık değeri  $p=0$  bulunmuştur. Bu durum empati kurabilme düzeyi ile normatif ve davranışçı etik karar verme eğilimleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla  $H_7$  hipotezi empati kurabilme düzeyi ve etik karar verme eğilimleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğundan desteklenmektedir. Burada davranışçı etik karar verme eğilimlerine kıyasla normatif karar verme eğilimleri ile empati kurabilme düzeyi arasında daha güçlü bir ilişki bulunduğu da dikkatleri çekmektedir.

Pohling ve arkadaşları (2015) etik karar vermede empati ve kişisel değerlerin etkilerini inceledikleri araştırmada empati ile etik yeterliliğin yüksek seviyede ilişkili ve empatinin etik karar vermede uzlaştırıcı etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Onlar karar vericilerin karar verme sürecinde empatinin rolünü göz önünde bulundurmalarını tavsiye etmişlerdir (Pohling vd., 2015). Yine burada karar vericilerin cinsiyetlerinin empati yapabilme özelliklerini etkileyip etkilemediği akıllara gelen sorulardan biridir. Bu soruya cevap bulabilmek adına katılımcılara yöneltilen “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” ifadesi ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi test etmek üzere Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>9</sub>:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” ifadesine yönelik eğilimleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 44’te görüldüğü üzere ifadeye verilen cevaplarda kadınların sıralama puanlarının ortalamaları erkeklerden büyük olduğu için kadınların empati kurabilme eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak erkek ve kadınların sıralama puanlarının birbirlerine çok yakın değerlerde olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca test sonucunda anlamlılık değeri  $p=0,820$  olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $p>0,05$  olduğundan “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” eğilimi açısından kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Kadın	38	123,64	4698,5	3794,5	0,82
Erkek	204	121,1	24704,5		

**Tablo 44:** “Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Cinsiyet Değişkeni Arasında Mann-Whitney U Testi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmanın bu noktasında elde edilen sonuçların ulusal yazını destekler nitelikte olduğu hatırlatılmalıdır. Şöyle ki Demir ve arkadaşları 2005-2014 yılları arasında Türkiye’de yazılmış olan yüksek lisans ve doktora tezlerini taradıkları araştırmalarında empati düzeyi ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemiş, farklı araştırmalarda farklı sonuçlar elde edildiğini tespit etmişlerdir. Araştırmaların bazılarında erkeklerin empati eğilimleri kadınlara kıyasla yüksek çıkarken bazılarında kadınların empati eğilimleri erkeklere kıyasla yüksek çıkmakta, bazılarında ise cinsiyet ile empati eğilimleri arasında farklılık gözlenmemiştir (Demir vd., 2016: 88).

Daha önce ifade edildiği gibi davranışçı etik karar verme modellerinde karar vericilerin gerek bireysel gerek çevresel pek çok faktörün etkisi altında karar verdikleri vurgulanmaktadır. Bu bağlamda karar vericilerin kendilerini zikredilen etkilerden soyutlayarak karar verip vermediklerini tespit etmek üzere “Karar vermem gerektiğinde her şeyi bir kenara bırakıp soruna odaklanmak isterim.” ifadesi yöneltmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	2	,8	,8	,8
	Katılmıyorum	10	4,1	4,1	5,0
	Kararsızım	29	12,0	12,0	16,9
	Katılıyorum	143	59,1	59,1	76,0
	Kesinlikle Katılıyorum	58	24,0	24,0	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 45:** “Karar vermem gerektiğinde her şeyi bir kenara bırakıp soruna odaklanmak isterim.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 45’te görüldüğü gibi ifadeye katılımcıların %83,1’i katılmaktadır. Bu durum karar vericilerin kendilerini çevresel ve bireysel faktörlerden soyutlayarak karar vermeye istekli olduklarını ve etik kararlar vermede tarafsızlığa ve objektifliğe önem verdiklerini düşündürmektedir. Katılımcıların %4,9’unun ifadeye katılmaması, karar



vericilerin kendilerini çevresel ve bireysel faktörlerden soyutlamanın mümkün olmadığına inandıklarını göstermektedir. Dolayısıyla ifadeye katılmayanların kişisel deneyimlerin ve çevresel koşulların bazı durumlarda karar verme sürecini etkilediğini düşündükleri söylenebilir. Katılımcıların %12'sinin kararsız kalması ise karar vericilerin kendilerini çevresel ve bireysel faktörlerden soyutlamanın ne derece mümkün olduğuna dair farklı görüşlere sahip olduklarını göstermektedir. Bazı karar vericiler kendilerini tamamen soyutlamanın mümkün olduğuna inanırken diğerleri bu durumun her zaman mümkün olmadığını düşünebilir. Yine bahsedilen ifade ile katılımcıların yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>10</sub>:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin “Karar vermem gerektiğinde her şeyi bir kenara bırakıp soruna odaklanmak isterim.” ifadesine yönelik eğilimleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Değişken	N	r	p
Yaş	242	0,152	0,018
<b>Karar vermem gerektiğinde her şeyi bir kenara bırakıp soruna odaklanmak isterim</b>			

**Tablo 46:** “Karar vermem gerektiğinde her şeyi bir kenara bırakıp soruna odaklanmak isterim.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. Tablo 46’da gösterilen analiz sonucunda korelasyon katsayısı  $r=0,152$  bulunmuştur. Bu durum iki değişken arasında zayıf düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğunu, değişkenlerin aynı yönde hareket ettiğini yani birinin artması durumunda diğerinin de artma eğiliminde olduğunu anlatmaktadır. Anlamlılık değeri  $p=0,018$  ve  $p<0,05$  olduğundan iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı kabul edilmektedir. Söz konusu verilerden hareketle insanların yaş aldıkça karar verirken her şeyi bir kenara bırakarak tamamen soruna odaklanmayı daha fazla arzuladıkları söylenebilir.

Karar vericilerden etik karar vermelerinin beklenebilmesi, onların karşılaştıkları hadiselerle etik perspektifle yaklaşp yaklaşmadıklarıyla da ilintilidir. Kuşkusuz karar verme sürecinde karar vericiyi etkileyecek pek çok unsur söz konusu olacaktır. Ancak burada bir değer olarak “etiğin” ne kadar öncelendiği gözden kaçırılmamalıdır. Bu bağlamda katılımcılara sorunlara etik perspektif ile yaklaşp yaklaşmadıklarını tespit

etmek amacıyla “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesi yöneltilmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,7	1,7	1,7
	Katılmıyorum	14	5,8	5,8	7,4
	Kararsızım	26	10,7	10,7	18,2
	Katılıyorum	149	61,6	61,6	79,8
	Kesinlikle Katılıyorum	49	20,2	20,2	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 47:** “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 47’de görüldüğü gibi “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesine katılımcıların %81,8’si katılmaktadır. Bu durum karar vericilerin hadiselere yaklaşırken etik perspektifi önemli bir unsur olarak gördüklerine işaret etmektedir. Katılımcıların %7,5’i ifadeye katılmamaktadır. Bu durum Onların, karar verme sürecinde etik değerlerden daha fazla önem verdikleri başka değerlerin ve önceliklerin olduğuna işaret etmektedir. Katılımcıların %10,7’si ise kararsız kaldıklarını bildirmişlerdir. Burada Onların etik perspektifin önemini göz ardı etmeseler de uygulanabilirliği konusunda kimi zaman akıllarında soru işaretleri buldukları düşünülebilir. Sonuçlardan katılımcıların büyük çoğunluğunun sorunları incelerken öncelikle etik süzgeçten geçirmeyi önemseydiği anlaşılmaktadır.

Yine bu noktada akıllara kamu görevlilerinin etik eğitim alıp almama durumunun, onların karşılaştıkları sorunları etik açıdan değerlendirip değerlendirmemelerinde bir etkisi olup olmadığı gelmektedir. Çünkü etik eğitim alan kamu görevlilerinin etik ilke ve değerlere ilişkin farkındalıklarının yüksek olması, görevlerini ifa ederken etik açıdan doğru ve yanlış olanı daha iyi ayırt edebilmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda katılımcıların “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesinden aldıkları puanların, katılımcıların etik eğitim alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla Mann Whitney-U Testi yapılmıştır.

Tablo 48’den anlaşılacağı gibi yapılan Mann Whitney-U Testi sonucunda anlamlılık değeri  $p=0,033$  olduğundan gruplar arasında etik eğitim alan grup lehine istatistiksel açıdan  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buradan hareketle etik eğitim alan karar vericilerin almayan katılımcılara kıyasla karşılaştıkları

sorunlara etik perspektif ile bakmaya çalıştıkları söylenebilir. Etik eğitimin bireylerin hadiselerle bakış açılarına olumlu katkı sağladığı gerçeği de böylece tekrar test edilmiştir.

Değişken	Kategori	N	S.O	S.T	U	P
Etik Eğitimi	Eğitim alan	138	128,8	17767	6176	0,033
Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm	Eğitim Almayan	104	111,9	11636		

**Tablo 48:** “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Etik Eğitim Değişkeni Arasında Mann Whitney-U Testi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Daha önce değinildiği üzere çalışmada anket formu oluşturulurken katılımcıların ifadeleri özenle okuyup okumadıklarını anlamak amacıyla kendilerine ters ifadeli sorular da yöneltilmiştir. Bunlardan birisi de “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” ifadesidir. Katılımcılardan söz konusu ifadeye olumsuz cevap vermeleri beklenmektedir. Sorumluluk bilinciyle hareket eden kamu görevlilerinin etik dışı kararlar vermekten imtina edecekleri düşünülmektedir. Tam da bu noktada “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesi ile “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığına bakılmak üzere Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>11</sub>:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” ifadesine yönelik eğilimleri ile “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesine yönelik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 49’da görüleceği üzere korelasyon katsayısı  $r=0,162$  olduğundan ifadeler arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki mevcuttur. Bununla birlikte anlamlılık değeri  $p=0,011$  olarak tespit edilmiştir ve bu değer  $p<0,05$  olduğundan ifadeler arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Değişken	N	r	p
Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez. Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.	242	0,162	0,011

**Tablo 49:** “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” İfadesine Verilen Cevaplar ile “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesi karar vericilerin hadiselerle etik perspektifle yaklaşp yaklaşmadıklarının tespitinde faydalı olabilir. Karar vericilerin ifadeye katılması, hangi etik felsefi düzlemde karar verirse versinler neticede bir değer olarak etiği önemsediklerini ve önceliklediklerini göstermektedir. “Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” ifadesi ise karar vericinin sorumluluklarını etik açıdan göz ardı edip etmediklerinin tespitinde faydalı olabilir. Karar vericilerin bu ifadeye katılması da eylemlerinin sonuçlarından sorumlu tutulmadıkları takdirde etik dışı kararlar vermekten çekinmeyeceklerini göstermektedir.

Yukarıda bahsedilenlerden anlaşılacağı gibi iki ifade temelde birbirine tezatlık arz etmektedir. Bu iki ifadenin temelindeki tezatlık, karar vericinin etik sorumluluğa verdiği önem ile ilişkilendirilebilir. Birinci ifadeye katılan karar vericilerden etik sorumluluğun önemli olduğunu ve her zaman göz önünde bulundurulması gerektiğini düşünceleri beklenirken ikinci ifadeye katılan karar vericilerden etik sorumluluğun önemini kabul etmemeleri veya etik sorumluluktan bazı durumlarda taviz vermeleri beklenebilir. Söz konusu tezatlığa pek çok etmen sebep olabilir. Örneğin etik sorumluluk bilinciyle hareket eden karar vericiler her zaman etik açıdan doğru olanı yapmayı tercih edeceklerdir. Aksini düşünenler ise etik açıdan doğru olan ile yanlış olan arasındaki çizgiyi daha esnek görebilirler. Bahsedilen tezatlığın bir başka nedeni karar vericinin içinde bulunduğu durum olabilir. Etik açıdan doğru olanın ne olduğunu belirlemek her zaman kolay değildir. Özellikle belirsiz veya karmaşık durumlarda karar vericiler etik sorumluluğu göz ardı etmeye daha meyilli olabilirler.

“Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesine katılımcıların verdikleri cevaplar ile etik eğitim alıp almama durumları arasında anlamlı bir farklılık

bulunup bulunmadığını tespit etmek üzere Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>12</sub>:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesine yönelik eğilimleri ile etik eğitim değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Değişken	N	r	p
Etik Eğitimi	242	-0,137	0,033
Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm			

**Tablo 50:** “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Etik Eğitim Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. Yukarıda yer verilen ifadeler araştırmaya katılan kamu görevlilerinden etik eğitimi alanların almayanlara kıyasla karşılaştıkları sorunları değerlendirirken öncelikle etik değerlendirmede bulunabilecekleri öngörüsüyle hazırlanmıştır. Ancak analiz sonucunda elde edilen Tablo 50’ den görüleceği üzere korelasyon değeri  $r=-0,137$  olduğundan ifadeler arasında negatif yönlü ve zayıf ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte anlamlılık değeri  $p=0,033$  ve  $p<0,05$  olduğundan ifadeler arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yine “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesine katılımcıların verdikleri cevaplar ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek üzere Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>13</sub>:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesine yönelik eğilimleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Değişken	N	r	p
Yaş	242	0,193	0,03
Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm			

**Tablo 51:** “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. Tablo 51’de görüleceği üzere korelasyon değeri  $r=0,193$  olduğundan ifadeler arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca anlamlılık değeri  $p=0,03$  ve

$p < 0,05$  olduğundan ifadeler arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla yaşın karşılaşılan bir sorunun etik açıdan değerlendirilmesine öncelik verilmesine ilişkin katılımcılar arasında dikkate değer bir farkındalık söylenebilir. Bununla birlikte farklı yaş gruplarındaki katılımcıların “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığının tespit edilmesi amacıyla Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır.

Değişken	Kategori	N	S.O	Sd	X <sup>2</sup>	p
Yaş	18-35	52	95,91	2	12	0,002
	36-50	122	126,7			
	51 ve üzeri	68	131,8			

**Tablo 52:** “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni Arasında Kruskal Wallis Testi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 52’de görüldüğü üzere Kruskal Wallis H Testi sonucunda elde edilen anlamlılık değeri  $p = 0,002$ ’dir. Bahsedilen değer  $p < 0,05$  olduğundan ifadeye verilen cevaplar ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunduğu kabul edilmektedir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse yaş grupları arasında “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” ifadesine verilen cevaplarda bir sıralama bulunmaktadır. Söz konusu sıralamanın yaş grupları arasındaki farklılıktan kaynaklanabileceği akıllara gelmektedir. Bu nedenle farklı yaş gruplarındaki katılımcıların söz konusu ifadeye verdikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U Testi yapılmıştır.

Tablo 53 ve Tablo 54’te görüldüğü üzere Mann-Whitney U test sonucunda iki grup arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 18-35 ile 51 ve üzeri yaş grupları arasında  $p = 0,003$  ve  $p < 0,05$  olduğundan söz konusu yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ancak 36-50 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasındaki anlamlılık değeri  $p = 0,542$  ve  $p < 0,05$  olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı kabul edilmemiştir. Diğer bir ifade ile bu durum zikredilen iki grup arasındaki sıralamanın diğer iki grup arasındaki sıralamadan daha az belirgin olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu iki gruptaki katılımcıların ifadeye verdikleri puanlar birbirine daha yakındır.

Değişken	Kategori	N	S.O	S.T	U	P
Yaş	18-35	52	50,76	2639,50	1261,500	0,003
	51 ve üzeri	68	67,95	4620,50		

**Tablo 53:** “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni (18-35 ile 51 ve üzeri) Arasında Mann- Whitney U Testi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Değişken	Kategori	N	S.O	S.T	U	P
Yaş	36-50	122	93,93	11459,50	3956,500	0,542
	51 ve üzeri	68	98,32	6685,50		

**Tablo 54:** “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni (36-50 ile 51 ve üzeri) Arasında Mann- Whitney U Testi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 55’te görüldüğü gibi 18-35 yaş grubu katılımcılar, 36-50 yaş grubu ve 51 ve üzeri yaş grubu katılımcılara göre bu ifadeye daha az katılmaktadır. Bahse konu durum, 18-35 yaş grubu katılımcıların sorunu önce etik açıdan değerlendirmenin bir sorunu çözmek için en önemli faktör olmadığını düşündüklerini göstermektedir.

Değişken	Kategori	N	S.O	S.T	U	P
Yaş	18-35	52	71,65	3726,00	2348,000	0,002
	36-50	122	94,25	11499,00		

**Tablo 55:** “Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile Yaş Değişkeni (18-35 ile 36-50) Arasında Mann- Whitney U Testi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

51 ve üzeri yaş grubu katılımcılar, 18-35 yaş grubu katılımcılara göre bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Bu durum da 51 ve üzeri yaş grubu katılımcıların bir sorunu etik açıdan değerlendirmenin sorunu çözmek için en önemli faktörlerden biri olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

### **3.7.3. Kamu Görevlilerinin Normatif Etik Karar Verme Modellerine Yönelik Eğilimleri**

Daha önce yer verildiği gibi normatif etik karar verme modelleri özü itibarıyla kamu görevlilerine yol gösterecek bir rehber arayışındadırlar. Söz konusu modellerin amacı, kamu görevlilerinin karar verme süreçlerinde alternatifler arasından etik açıdan doğru eylem tarzının hangisi olduğunu belirlemelerinde onlara rehberlik ederek çerçeve sunmaktır. Böylece kamu yöneticilerinin kararları meşru bir zemine oturtulmuş olacaktır. Çalışmanın bu kısmında normatif etik karar verme modellerine yönelik eğilimlerin tespit edilmesi amacıyla hazırlanan ifadeler kamu görevlilerinin verdikleri cevaplar uygun istatistiksel testler kullanılarak analiz edilmiş, tablolar oluşturularak sonuçların daha net bir şekilde görülmesi sağlanmış ve nihayetinde etraflıca değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Etik davranışı ve etik karar vermeyi etkileyen temel değişkenlerden biri karar vericinin tecrübe seviyesidir. Tecrübenin etik karar vermeyi ve etik davranışı geliştirmesi beklenebilir çünkü tecrübe ile karar vericiler hem etik konular hakkında bilgi edinmekte hem de etik sorunlar üzerinde çalışmak için daha iyi stratejiler kazanmaktadırlar (Ericsson ve Charness, 1994). Bilgi ve stratejilerdeki bu kazanımlar, özellikle etikle ilgili normların benimsenmesiyle birlikte değerlendirildiğinde daha etik kararlar vermeye ve etik davranışın iyileştirilmesine vesile olabilecektir (Mumford, vd. 2009: 266). Bu bağlamda katılımcılara tecrübe ve etik karar verme arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere “Farklı sorunları tecrübe ettikçe etik açıdan daha duyarlı hale geleceğimi düşünürüm.” ifadesine katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Tablo 56’da görüldüğü üzere karar vericilerin %90,1’i gibi büyük bir oranı ifadeye katılmaktayken %6,6’sı katılmamaktadır. Kararsız olduğunu belirtilen katılımcıların oranı ise %3,3’tür. Yine tecrübenin karar vericilerin etik karar verme becerisinin geliştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığına ilişkin algıyı tespit edebilme adına



katılımcılara “Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.” ifadesi yöneltilmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	2	,8	,8	,8
	Katılmıyorum	14	5,8	5,8	6,6
	Kararsızım	8	3,3	3,3	9,9
	Katılıyorum	164	67,8	67,8	77,7
	Kesinlikle Katılıyorum	54	22,3	22,3	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 56:** “Farklı sorunları tecrübe ettikçe etik açıdan daha duyarlı hale geleceğimi düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 57’de görüldüğü üzere “Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.” ifadesine karar vericilerin %93,8 gibi oldukça yüksek bir oranı katılmaktayken %3,3’ü katılmamaktadır.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	2	,8	,8	,8
	Katılmıyorum	6	2,5	2,5	3,3
	Kararsızım	7	2,9	2,9	6,2
	Katılıyorum	161	66,5	66,5	72,7
	Kesinlikle Katılıyorum	66	27,3	27,3	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 57:** “Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda bahsedilen ifadelerde tecrübenin karar vericilerin hadiselere yaklaşımlarında etik açıdan daha duyarlı davranmalarına katkı sağlarken aynı zamanda etik karar verme becerisini geliştirip geliştiremediğini analiz etmek amacıyla Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>13</sub>:** Yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda çalışan kamu görevlilerinin “Farklı sorunları tecrübe ettikçe etik açıdan daha duyarlı hale geleceğimi düşünürüm.” ifadesine yönelik eğilimleri ile “Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Değişken	N	r	p
Farklı sorunları tecrübe ettikçe etik açıdan daha duyarlı hale geleceğimi düşünürüm Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm	242	0,462	0

**Tablo 58:** “Farklı sorunları tecrübe ettikçe etik açıdan daha duyarlı hale geleceğimi düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevaplar ile “Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.” İfadesine Verilen Cevaplar Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 57 ve Tablo 58’de verilen ifadeler katılımcıların katılım oranlarından hareketle bir değerlendirme yapılırsa, katılımcılar arasında tecrübenin etik karar verme ile doğrudan ilişkisi bulunduğu, tecrübelerin onları karar verirken etik perspektiften bakmaya sevk edeceği ve böylece kendilerinde etik karar verme becerilerinin gelişeceği inancı yaygın görülmektedir. Bu durum tecrübenin etik karar verme için önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Ayrıca Tablo 58’den de görüldüğü üzere korelasyon değeri  $r=0,462$  olduğundan ifadeler arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte anlamlılık değeri  $p=0$ ’dır. Bu değer  $p<0,05$  olduğundan ifadeler arasında anlamlı ilişki mevcuttur.

Literatürde tecrübe ve etik karar vermeyi inceleyen çalışmalardan farklı yönde sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Şöyle ki Rest ve arkadaşları (1999) çalışmalarında tecrübenin etik karar vermeye ilişkin olumlu gelişmelere sebep olduğunu tespit etmişken Kataviç, Vujaklija, Salopek ve Hren (2006) çalışmalarında tecrübenin etik karar vermeyi etkilediğine dair dikkate değer bir bulguya rastlanmadığını ortaya koymuşlardır (Mumford, vd. 2009: 266). Öztürk (1998) ise kamu yöneticilerinin kararlarında etik değerlerin önemini tartıştığı çalışmasında işe yeni girmiş personelin etik değerleri içselleştirmesinin belirli bir zaman alacağını ve bahsedilen zaman zarfında henüz tecrübesiz olan kimi görevlilerin yanlış kararlar verebileceklerini ileri sürmektedir (Öztürk, 1998: 82).

Araştırmalardan elde edilen farklı yöndeki sonuçları araştırmaların örneklemi, katılımcıların etik eğitim seviyeleri gibi etmenlerle izah etmek mümkündür. Bununla birlikte tecrübe ile etik karar verme arasındaki olumlu ilişkiyi sektöre uğratan bazı durumlar söz konusu olabilir. Örneğin etik dışı davranışlar ödüllendirildiğinde daha tecrübeli görevlilerde etik dışı davranışlarda bulunma ve bu tür davranışları meşru görme eğilimi baş gösterebilir (Jasanoff, 1993). Ancak belirtilmelidir ki sadece etik

olmayan davranışlara maruz kalınmasının her zaman etik dışı kararlara veya davranışlara sebebiyet vereceğinin düşünülmesi yanlış olacaktır (Mumford, vd. 2009: 264).

Burada bahsi açılması gereken etik karar verme sürecinde karar vericileri etkileyen faktörlerden birisi de takdir yetkisidir. Takdir yetkisi, kamu görevlilerinin görevlerini ifa ederken sahip oldukları önemli yetkilerdendir. Kamu görevlilerinin uymaları gereken normların açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmediği durumlarda takdir yetkisinin kullanımı daha fazla söz konusu olabilir. Böyle durumlarda genellikle kamu görevlilerinden etik ikilemlerle karşılaştıklarında kendilerine önceden sunulan etik davranış ilkeleri varsa bu doğrultuda hareket etmeleri, yoksa duruma en uygun etik karar verme yöntemi ile sorunun üstesinden gelmeye çalışmaları beklenmektedir (Yüksel, 2005: 58). Zira Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun da ifade ettiği gibi "Kamu etiği, kamu görevlilerinin kendi çıkarını bir kenara koymasını ve toplumun yüksek idealleri uğruna çalışmasını gerektirir." (www.etik.gov.tr, 22.09.2023).

Bütün bunlar ışığında kamu görevlilerinin takdir yetkisini kullanırken toplumsal değerleri ne kadar dikkate aldıklarını tespit etmek için katılımcılara "Karar verirken takdir yetkimi kullanma hakkım varsa bu yetkimi toplumsal değerler ile örtüşecek şekilde kullanırım." ifadesi yöneltilmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,7	1,7	1,7
	Katılmıyorum	6	2,5	2,5	4,1
	Kararsızım	8	3,3	3,3	7,4
	Katılıyorum	130	53,7	53,7	61,2
	Kesinlikle Katılıyorum	94	38,8	38,8	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 59:** "Karar verirken takdir yetkimi kullanma hakkım varsa bu yetkimi toplumsal değerler ile örtüşecek şekilde kullanırım." İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 59'da görüldüğü üzere "Karar verirken takdir yetkimi kullanma hakkım varsa bu yetkimi toplumsal değerler ile örtüşecek şekilde kullanırım." ifadesine karar vericilerin %92,5'i gibi büyük bir çoğunluğu katılırken %4,2'si katılmamaktadır. Kararsız kalanlar ise katılımcıların %3,3'ünü oluşturmaktadır. Her ne kadar katılımcıların büyük çoğunluğu ifadeye katılsa da bu durum kamu görevlileri arasında takdir yetkisinin kullanımı konusunda farklı görüşlerin bulunduğu işaret etmektedir.

Karar vericilerin karşılaştıkları sorunları bütün boyutlarıyla ele alabilmeleri her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle onların gözden kaçırılma ihtimali olan durumları bertaraf etmek adına fikir alışverişinde bulunmaları son derece önemlidir. Buradan hareketle karar verme sürecinde fikir alışverişinde bulunmayı önemseyip önemsemediklerini tespit etmek amacıyla katılımcılara “Karar verirken, çalışma arkadaşlarım ile fikir alışverişinde bulunmayı önemserim.” ifadesi yöneltilmiştir. Tablo 60’ta görüldüğü gibi ifadeye karar vericilerin %96,7’si katılmaktayken %1,2’si katılmamaktadır. Katılımcıların %2,1’i ise kararsız kaldığını belirtmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Katılmıyorum	3	1,2	1,2	1,2
	Kararsızım	5	2,1	2,1	3,3
	Katılıyorum	113	46,7	46,7	50,0
	Kesinlikle Katılıyorum	121	50,0	50,0	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 60:** “Karar verirken, çalışma arkadaşlarım ile fikir alışverişinde bulunmayı önemserim.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Fikir alışverişinde bulunma, karar verme sürecinde çoğu zaman farklı statülerde bulunan kamu görevlilerinin birbirleriyle tecrübe ve yetenek paylaşımı noktasında faydalıdır. Buna karşın fikir ayrılıklarının görüldüğü durumlarda karar verme süreci içinden çıkılmaz bir hal alabilir. Tam da bu noktada insanları ortak paydada buluşturacak bir unsur olarak “etik” karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal hayatın vazgeçilemez parçası olan etik, söz edilen fikir ayrılıklarının yaşandığı durumlarda karar vericilere yol gösterici rehber niteliğindedir.

Deontoloji yaklaşımının normatif etik karar verme modelleri için bir temel oluşturabileceği söylenebilir. Deontoloji yaklaşımı, etik değerlerin ve ilkelerin önemini vurgularken bu değerlerin ve ilkelerin karar verme sürecinde dikkate alınması gerektiğinin altını çizmektedir. Nitekim yaklaşımın öncülerinden Kant, her insan gibi kamu görevlilerinin de şahsi arzu ve eğilimlerinin bulunduğunu ancak onlardan karar verirken söz konusu eğilim ve arzularını bir kenara bırakıp kurallara ve etik olana uygun hareket etmelerinin beklendiğini ileri sürmektedir (Koç, 2009: 226). Bu bağlamda karar verme süreçlerinde kurallara ne kadar önem verdiklerini ölçmek amacıyla katılımcılara “Karar verirken, kararımı mutlaka bir kurala dayandırmak isterim.” ifadesi yöneltilmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,2	1,2	1,2
	Katılmıyorum	21	8,7	8,7	9,9
	Kararsızım	24	9,9	9,9	19,8
	Katılıyorum	138	57,0	57,0	76,9
	Kesinlikle Katılıyorum	56	23,1	23,1	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 61:** “Karar verirken, kararımı mutlaka bir kurala dayandırmak isterim.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 61 incelendiğinde ifadeye katılımcıların %80,1’inin katıldığı, %9,9’unun katılmadığı ve 9,9’unun kararsız kaldığı görülmektedir. Yani karar vericilerin büyük bir çoğunluğu kararlarını mutlaka bir kurala dayandıracaklarını ifade etmiştir. Dahası karar vericilerin küçük bir kısmı kararlarını kurala dayandıramayacakları durumlar olabileceğini ifade etmiştir. Bu durum kamu görevlileri arasında karar verme süreçlerinde kurallara riayet edilmesine verilen önem konusunda farklı görüşlerin bulunabileceğini göstermektedir.

Kurallar, karar verme süreçlerinde tutarlılığa ve kamu görevlilerinin kararlarının şeffaf ve hesap verebilir olmasına katkı sağlayabilir, yasal düzenlemelerin uygulanmasına yardımcı olabilir. Bununla birlikte kurallar kimi zaman karşılaşılan sorunun çözülmesine yeterli gelmeyebilir. Böylesi hallerde karar vericinin mevcut kuralların ötesine geçmesi ve kendi vicdanını dinleyerek karar vermesi gerekebilir. Kamu yararının dikkate alınması gereken durumlarda ise karar vericinin kamu yararına en uygun kararı vermesi gerekebilir.

Kamu görevlilerinin karar verme sürecinde görevin gereklerini yerine getirmesi, onların görev tanımlarında belirtilen sorumluluk ve yükümlülükleri göz önünde bulundurması ile yakından alakalıdır. Bahsi geçen sorumluluk ve yükümlülükler ise karar verme sürecinde dikkate alınması gereken hukuki düzenlemeler, etik ilkeler ve kurumsal politikalar etrafında şekillenmektedir. Bu bağlamda karar verme süreçlerinde görevin gereklerini ne kadar önemsediklerini tespit etmek amacıyla katılımcılara “Bir görevin yerine getirilmesi benim için her şeyden önde gelir.” ifadesi yöneltilmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	14	5,8	5,8	5,8
	Katılmıyorum	30	12,4	12,4	18,2
	Kararsızım	26	10,7	10,7	28,9
	Katılıyorum	98	40,5	40,5	69,4
	Kesinlikle Katılıyorum	74	30,6	30,6	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 62:** “Bir görevin yerine getirilmesi benim için her şeyden önde gelir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 62’den görüldüğü üzere ifadeye katılımcıların %71,6’sının katılması onların görev bilincini ve sorumluluk duygusunu dikkate alan bireyler olduklarını, karar verme sürecinde görevin gereklerinin yerine getirilmesi için çaba sarf edecekleri izlenimi vermektedir. Katılımcıların %18,2’sinin ifadeye katılmaması, görevin yerine getirilmesinden daha öncelikli gördükleri başka kriterler olduğunu düşündürmektedir. Katılımcıların %10,7’si kararsız kaldığını beyan etmiştir. Bu durum Onların karar verme sürecinde kimi zaman görevin gereklerini yerine getirmeyi önemsediklerini, kimi zaman söz konusu gerekleri ikinci plana atabileceklerini göstermektedir. Bahsedilenler ışığında kamu görevlilerinin görev bilinci ve sorumluluk konusunda farklı düşünce ve hassasiyetlere sahip olabilecekleri söylenebilir.

Yine kamu görevlilerinin görev bilincini ve sorumluluk duygusunu kendi şahsi menfaatlerinden üstün tutup tutmadıklarını anlamak amacıyla katılımcılara “Verdiğim kararın sonucunda mutsuz olacağımı bilsem de görevimin gereğini yaparım.” ifadesi yöneltilmiştir. Tablo 63’te görüldüğü üzere katılımcıların %79,8’i ifadeye katılmaktadır. Bu durum onların görev bilinci ve sorumluluk duygusu yüksek bireyler olduklarına işaret etmektedir. İfadeye katılmayanların oranı %9,7’dir. Bu durum katılımcıların şahsi mutluluklarını görevlerinin gereklerini yerine getirmekten önemli gördüklerini düşündürmektedir. Kararsızların oranı ise %11,6’dır. Yani katılımcıların bir kısmı görevin gereklerini yerine getirmeyi öncelerken bir kısmı kendi mutluluğunu görevin gereklerinden üstün tutabileceğini akıllara getirmektedir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,5	2,5	2,5
	Katılmıyorum	15	6,2	6,2	8,7
	Kararsızım	28	11,6	11,6	20,2
	Katılıyorum	119	49,2	49,2	69,4
	Kesinlikle Katılıyorum	74	30,6	30,6	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 63:** “Verdiğim karar sonucunda mutsuz olacağımı bilsem de görevimin gereğini yaparım.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. Yukarıda bahsedilen “Bir görevin yerine getirilmesi benim için her şeyden önde gelir.” ifadesi ile “Verdiğim karar sonucunda mutsuz olacağımı bilsem de görevimin gereğini yaparım.” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığının tespit edilmesi amacıyla Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Değişken	N	r	p
Bir görevin yerine getirilmesi benim için her şeyden önde gelir	242	0,32	0
Verdiğim karar sonucunda mutsuz olacağımı bilsem de görevimin gereğini yaparım			

**Tablo 64:** “Bir görevin yerine getirilmesi benim için her şeyden önde gelir.” İfadesine Verilen Cevaplar ile “Verdiğim karar sonucunda mutsuz olacağımı bilsem de görevimin gereğini yaparım.” İfadesine Verilen Cevaplar Arasında Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. Tablo 64’te görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda korelasyon katsayısı  $r=0,32$  bulunmuştur. Bu durum iki değişken arasında orta düzeyde güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani ifadenin birisine katılan bir kamu görevlisinin diğerine de katılma olasılığı yüksektir. Anlamlılık değeri  $p=0$  bulunmuştur. Dolayısıyla  $p<0,05$  olduğundan iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Dikkatleri çeken bir husus ifadeler katılma oranları arasında kararsızların %1 gibi düşük bir oranda da olsa farklılık bulunmasıdır. Burada kamu görevlilerinin kendi mutluluklarını mı yoksa görevin gereklerini mi tercih edecekleri konusunda kararsız kaldıkları akıllara gelmektedir.

Her eylem aslında bir seçim neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenledir ki eylemler seçimlerden bağımsız düşünülemez. Yapılan her bir seçim aslında bazı niyetlere ve zihni dürtülere dayanmaktadır. Kimileri karar verme sürecinde kararın sonuçlarını daha

fazla dikkate alırken kimileri sonuçtan ziyade niyeti önemsemektedir. Bu bağlamda katılımcılara “Bir kararın etik değeri için kararın sonucuna değil, o kararı ortaya çıkaran niyete bakarım.” ifadesi yöneltilmiştir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
N	Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,3	3,3	3,3
	Katılmıyorum	33	13,6	13,6	16,9
	Kararsızım	56	23,1	23,1	40,1
	Katılıyorum	106	43,8	43,8	83,9
	Kesinlikle Katılıyorum	39	16,1	16,1	100,0
	Toplam	242	100,0	100,0	

**Tablo 65:** “Bir kararın etik değeri için kararın sonucuna değil o kararı ortaya çıkaran niyete bakarım.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

**Kaynak:** IBM SPSS 26.0 İstatistiksel Analiz Programı kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 65’te görüldüğü üzere ifadeye katılımcıların %59,9’u katılmaktadır. Bu durum karar vericilerden niyete verilen önemin yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla Onların kararın etik değerini tespit etmede sonucuna değil kararı ortaya çıkaran niyete bakmayı önemsedikleri düşünülebilir. İfadeye katılmayanların oranı %16,9’dur. Buradan da katılımcıların karar verirken niyeti dikkate almanın doğru olmadığını düşündükleri söylenebilir. Katılımcıların %23,1’i ise kararsız kaldığını belirtmiştir. Bu durum katılımcıların bazılarının kararın etik değerini tespit ederken kararı ortaya çıkaran niyeti, bazılarının ise sonuçları önemli bulduğunu göstermektedir.



## SONUÇ

Kökleri Antik Yunan'a uzanan etik tartışmalarının Batılı ülkelerde kamu yönetimi alanında kendini göstermesi 1940'lı, Türkiye'ye sirayet etmesi ise 1980'li yıllara rastlamaktadır. Özellikle devlete duyulan güvenin sarsılması ve bu güvenin yeniden nasıl tesis edileceği konusunun tüm dünyada tartışılmaya başlanması, vatandaşlar nezdinde etik hassasiyetlerin yüksek sesle dile getirilmesine sebep olmuştur. Çünkü sarsılan güven, devletin her kademesinde etiğin temel değer olarak referans alınması ile eski haline getirilecektir. Kamusal hizmetlerin yerine getirilmesi noktasında hizmeti ifa edenler olarak kamu görevlileri birincil aktör niteliğindedir. Bu nedendir ki devlete güvenin yeniden tesis edilmesinde kamu görevlilerine büyük roller düşmektedir.

İnsanlar günlük hayatlarında pek çok karar verirler ancak "kamu görevlisi" sıfatına haiz olan kişilerin verdikleri kararlar diğerlerinden daha farklı sorumlulukları beraberinde getirmektedir. Zira özel hayata ilişkin ve bireysel nitelikteki kararlar kişinin kendisini, ailesini ve belirli dereceye kadar başkalarını etkilerken kamu görevlisi sıfatıyla verecekleri kararlar toplumun tamamını ilgilendirmektedir. Tam da bu noktada karşımıza bir hizmetin karşılığının ne olduğunun ve hedef kitle olarak kimlerin kabul edileceğinin belirlenmesi faaliyeti olarak "karar verme" çıkmaktadır. En genel ifade ile karşılaşılan sorunu çözmek amacıyla alternatifler arasından en uygununu tercih etme işlemi olan karar verme, yönetim sürecinin bütün aşamalarında görülebilen bir eylemdir. Her bir kararın içerisinde etik boyutlar bulunmaktadır. Ancak bu durum verilecek kararların her zaman doğru ve etik kararlar olacağı anlamına gelmemektedir. Kamu yönetimi mekanizmasında verilecek her bir etik dışı beraberinde pek çok sorun getirecektir.

İşte yukarıda bahsedilen gerçekliklerin sorgulanmaya başlanması çalışmanın ilk adımlarını oluşturması bakımından önemlidir. Yine araştırmacı tarafından özellikle ulusal yazında yapılan taramalarda, farklı disiplinlerde farklı perspektiflerle ele alınan araştırmalara rastlanmış ancak "etik karar verme"nin kamu yönetimi disipliniinde sınırlı sayıda çalışmaya konu edildiği fark edilmiştir. Bütün bunlar neticesinde araştırmacının ilgisini bu yöne çevirmesiyle başlayan çalışma alan yazındaki boşluğa katkı sağlama inancıyla tamamlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde karar ve karar verme kavramları açıklanmış, karar verme faaliyetini etkileyen faktörlerin neler olabileceği üzerinde durulmuş ve karar verme

sürecinin aşamaları incelenmiştir. Ayrıca karar vericilerin içinde bulunduğu ortamın karar verme faaliyetini şekillendirebileceği düşünüldüğünden karar verme ortamlarına değinilmiştir. Yine karşılaşılan sorunun en iyi şekilde yönetilmesi ve en doğru kararın verilmesi noktasında kararın türünün ve karar verme modellerinin ortaya konulması önemli görüldüğünden birinci bölümde karar verme türlerinden ve karar verme modellerinden de bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde “etik karar verme” konusuna alt yapı oluşturması adına kavramsal ve kuramsal çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda öncelikle “etik” ve “ahlak” kavramları incelenerek kavramlar arası benzerlikle farklılıklara, literatürdeki karşılıklara ve kullanım durumlarına değinilmiştir. Kavramların etimolojileri üzerinden değerlendirilmesi kelimenin kökeninin, tarihçesinin ve başka dillerle ilişkisi gibi teknik yönlerinin aydınlatılması açısından önemli olsa da kavramların kendilerine yüklenen anlamlar üzerinden izahı da büyük önem taşımaktadır. Yapılan okumalarda “ahlak” ve “etik” kavramlarının çoğu zaman birbiriyle aynı veya yakın anlamlara gelecek şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu durum terimler arasındaki kavramsal çerçevenin kesin çizgilerle ayrılmamış olduğunu göstermektedir. Dahası farklı tanımlar incelendiğinde pek çok tanımda etiğe “ahlak bilimi, ahlaki ilkeler bütünü, ahlaki eylemin bilimi, ahlak üzerine düşünme, normlar ve ilkeler bütünü, ahlakı irdeleyen felsefi disiplin, ahlak felsefesi” gibi anlamlar yüklendiği görülmektedir. Buradan hareketle etik ve ahlak arasında diyalektik bir bağ kurulmasının olağan bulunduğu söylenmelidir.

Yine çalışmanın ikinci bölümünde yönetsel etik kavramına dair literatürde yapılan tanımlamalara yer verilerek kamu yönetimi ve etik ilişkisinin tarihi seyrine de değinilmiştir. Belirtilmelidir ki etik felsefeden ve teorilerden bağımsız bir etik karar verme süreci düşünülemez. Etik felsefesi konusunda öne çıkan felsefi yaklaşımlar, yapılan tercihlerin arkasında yatan temel gerekçelerin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Çalışmada yönetsel etiğin felsefi kökenleri incelenirken kamu yönetimi literatüründe en çok vurgu yapılan yaklaşımlardan deontoloji (görev etiği) ve teleoloji (fayda etiği) yaklaşımları esas alınmıştır.

Yapılan okumalar neticesinde deontolojiye dair en çok akılda kalan “ödev” (kural) vurgusu olmuştur. Çünkü deontoloji genellikle ödevin veya ilkenin etiği olarak tanımlanmaktadır. Yaklaşımda ilgililerden ödev konusuna ayrı hassasiyet göstermeleri beklenmektedir. Bununla birlikte günlük hayatta etik sorunların çözümünde mevcut

kurallar tam manasıyla uygulanamadığı durumlarla da karşılaşılabilir. Ancak kuralların birer rehber niteliğinde oldukları unutulmamalıdır. Tabir yerindeyse “asıl iş” karar vericinin kendisinde bitmektedir. Burada deontolojinin önde gelen savunucularından Kant’ın karar vericilerin ahlaki yargılarına güvenilmesi gerektiği çünkü Onların bu doğrultuda tercihte bulunacaklarına dair iddiası akıllara gelse de uygulamada aksi durumlara rastlanabilmektedir. Deontolojinin niyetlerin açık ve net olduğu büyük ölçüde varsayımına dayandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak sonuçların belirsiz veya tartışmalı olduğu durumlarda niyetler açık ve ayırt edici olmayabilir. Bu durum deontolojik ilkelerin tutarlı bir şekilde uygulanmasını zorlaştırabilir. İlâveten deontolojinin salt “kural” üzerinden değerlendirilmesi bazı yönlerin eksik bırakılmasına sebep olacaktır. Şu da var ki kurallar sadece deontolojiyle sınırlandırılmamalıdır. Çünkü faydacılığın bir alt dalı olan kural faydacılığında da kurallara dayanan ilkelerin savunulduğu görülmektedir.

Esas itibarıyla faydacı yaklaşımın temel argümanlarından biri toplumun ortak faydasının sağlanmasıdır. Yaklaşımında eylemlerin doğruluğu ile mutluluk arasında doğru orantı bulunduğu yani eylemin doğruluk oranı arttıkça mutluluğun artacağı azaldıkça mutluluk da azalacağı iddia edilmektedir. Yaklaşımına göre bir eylemin “etik eylem” kabul edilebilmesi, eylemden elde edilecek toplam faydanın kişinin tercih edeceği başka bir eylemden elde edilecek toplam faydadan daha büyük fayda getirmesine bağlanmaktadır. Bu bağlamda tartışmalar toplumun belirli kesiminin mutluluğu diğerlerinin mutluluğunun üzerinde ise genel bir mutluluktan ve dolayısıyla faydadan nasıl söz edileceği noktasına yoğunlaşmaktadır.

Deontoloji ve teleoloji arasındaki görüş farklılıkları “önceliklendirme” sorusuna verdikleri cevaplarda aranabilir: Sonuçları ne olursa olsun kurallara ve görevlere uymaya mı öncelik verilmelidir (deontoloji) yoksa iyi sonuçları maksimize etmeye mi öncelik verilmelidir (teleoloji)? Bu sorunun cevabını bulmak günlük hayatta her zaman kolay olmayabilir ve içinde bulunulan duruma göre ideal yaklaşımın hangisi olacağı değişebilir. Örneğin yanlış uygulamaları ifşa eden bir ihbarcı, sonuçlarını düşünmeksizin etik olmayan davranışları bildirme görevini yerine getirdiğinden deontolojik temellere uygun davranıyor olabilir ancak zararı önlemeyi, şahsi çıkarları değil toplumsal faydayı tesis ederek sonuca ulaşmayı amaçladığından eylemi teleolojik unsurlar da barındırmaktadır. Çevre konusu üzerinden örnek verilecek olursa, çevresel

düzenlemelerin çevrenin korunması adına insan davranışlarını sınırlandırması nedeniyle deontolojik bir yapı sergilediği söylenebilir. Bununla birlikte bahsedilen düzenlemelerin daha temiz hava ve su gibi olumlu çevresel sonuçlar elde etmeyi amaçladıkları için de teleolojik yönü olduğu görülebilir. Benzer şekilde tıp etiğinde de deontoloji ve teleolojinin temel savları karar verme sürecine birlikte katkı sağlayabilir. Nitekim bilgilendirilmiş onam formu, potansiyel sonuçlarına bakılmaksızın hastanın özerklik hakkına saygı gösterdiği için deontolojiye; yararlılık ilkesi gereği sağlık çalışanlarının hastalarının menfaatleri doğrultusunda hareket etmeye teşvik ettiği için teleolojiye dayanmaktadır.

Literatürde etik davranışların altında yatan felsefi temelleri tek başına deontoloji veya teleoloji üzerinden açıklamaya çalışmanın bazı yönlerin eksik bırakılmasına sebep olacağını ileri sürenler bulunmaktadır ve kanaatimiz de bu yöndedir. Zira günlük hayat pratiklerinde nelerle karşılaşılacağı, nasıl tepkiler verileceği konusunda öngörülemeyen hususlar mutlaka olacaktır. Kuşkusuz eylemlerin ahlakiliğinin değerlendirilmesinde gerek deontoloji gerekse teleoloji önemli yaklaşımlar arasında bulunmaktadır. Ancak filozoflar arasında dahi yaklaşımların ön plana çıkardığı kavramların neye karşılık geldiğine dair bir uzlaşmaya varılamadığı ortadadır. Dolayısıyla yönetsel etik çerçevesinde yapılan tartışmalar gelecek dönemde de devam edecek gibi durmaktadır. Söz konusu felsefi yaklaşımlar temelde farklı kavramlara değerler atfetseler de son tahlilde birbirlerinin desteklerine ihtiyaç duyabileceklerdir. Felsefi yaklaşımlar arasındaki üstün veya zayıf yönler üzerinden tartışma ortamı yaratmak sorunun odağından uzaklaşma riskini barındırmaktadır. Dolayısıyla yapıcı bir çözüm üretme sürecinde bahse konu yaklaşımların güçlü yönlerinin ortak paydada buluşturulmaya çalışılması ile etik sorunlara daha kapsamlı ve kalıcı çözümler üretilmesini sağlayabilir. Deontoloji ve teleoloji iki farklı etik felsefi zemin sunmakla birlikte birbirleriyle uyumsuz olmaları gerekmemektedir. Bunun yerine etik karar verme sürecine ilişkin farklı ve değerli içgörüler sunan tamamlayıcı perspektifler olarak görülmelidir.

Çalışmanın ikinci bölümünde etik türleri, karar verme faaliyetinin nihayetinde bir davranış sonucu karşımıza çıkacağı kabulüyle etik davranış esas alınarak yapılan tasnife göre incelenmiştir. Zira davranışın etik/etik dışı olması durumu kararın niteliğini doğrudan etkileyecektir. Yine bu bölümde alan araştırmasına yön vermesi nedeniyle

büyük önem taşıyan etik karar verme modelleri “Tanımlayıcı/Davranışçı Modeller” ve “Normatif Modeller” tasnifi üzerinden incelenmiştir.

Normatif etik karar verme modellerinin argümanları arasında kişisel tercihlerden veya durumsal baskılardan bağımsız olarak etik davranış için rehberlik etme, her durumda herkes için geçerli evrensel etik ilkeler oluşturma sayılabilir. Modellerde sorunun analiz edilmesi, rehber ilkelerin belirlenmesi ve etik davranışın ne olduğu hakkında bir sonuca varabilmesi için rasyonel düşünce vurgularına rastlanmaktadır. Ancak burada ilkelere taviz verilmemesi adına sorunların kendi koşulları içinde değerlendirilemeyebileceği ve kültürel bağlamın göz ardı edilebileceği hatırd tutulmalıdır. İşte tüm bahsedilen nedenlerden ötürü modeller, aşırı teorik bulunabilir ve günlük hayatta karşılaşılabilecek durumlar için pratiklikten uzak olmaları gerekçesiyle eleştirilebilirler. Davranışçı modellerin temelinde ise bireylerin etik sorunlar karşısında nasıl davrandıklarına dair ampirik araştırmaları ve gözlemleri bulmak mümkündür. Modellerde tercihleri şekillendirebilecek duygusal etkiler ve toplumsal baskılar dikkate alındığı, etik dışı kararlara yol açabilecek bilişsel önyargılar açıklanmaya çalışıldığı söylenebilir. Nihayetinde normatif modeller akıl ve mantığa öncelik verirken davranışçı modeller duyguların ve sezgilerin etik karar verme sürecindeki önemli rolünü kabul etmektedir.

İster normatif ister davranış etik karar verme modelleri kategorisinde değerlendirilsin nihayetinde belirli bir modelin tercih edilmesi etik ikilemin doğasından, karar vericinin değer yargılarından ve önceliklerinden ve durumun bağlamından ayrı düşünülemez. Her modelin güçlü ve zayıf yönleri bulunabilir ancak karar vermeden önce farklı bakış açılarıyla dikkate alınıp seçeneklerin değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

Buraya kadar anlatılanlar, çalışmanın alan araştırması kısmına zemin oluşturan kavramsal ve kuramsal yapıya ilişkin değerlendirmelerdir. Çalışmanın üçüncü bölümünde yer verilen alan araştırması bulgularına dair ayrı bir değerlendirme yapılması gerekli görülmektedir. Likert tipinde hazırlanan ifadeleri değerlendirmeden önce alan araştırmasına dahil edilen kamu görevlilerinin demografik özelliklerine yönelik tespitlerde bulunmakta fayda vardır.

Alan araştırmasına katılan kamu görevlilerinden %84,3’ü erkek, %15,7’si kadındır. Görev (statü) açısından değerlendirildiğinde kadın kamu görevlilerinin çoğunluğunun şube müdürleri arasında yer aldığı görülmektedir. Burada statü yükseldikçe kamu görevlileri içerisindeki kadın oranının düştüğü yorumu yapılabilir. Bu yorumu

destekleyici nitelikte bir veri olarak çalışmaya dahil edilen belediye başkanlarının tamamının erkek kamu görevlilerinden oluştuğu belirtilmelidir. Yine çalışmada yer alan belediye başkan yardımcılarında yalnızca biri ve daire başkanlarından yalnızca ikisi kadın kamu görevlisidir.

Tekrara düşme pahasına bir kez daha altı çizilmelidir ki 31 Mart 2019 Mahalli İdareler Genel Seçimi, araştırmanın yapıldığı dönemde gerçekleştirilen son seçim olması ve yerel yönetimlerde kadın temsiline yönelik nihai durumu yansıtmaması nedeniyle dikkate değerdir. Zikredilen seçimin sonuçlarına göre büyükşehir belediye başkanlarından %10'u, büyükşehir ilçe belediye başkanlarından %5'i kadındır. Büyükşehir belediyesi dışındaki belediyelerde de durum pek farklı değildir. Nitekim zikredilen belediyelerin başkanlıkları için aday olan 8719 kişiden yalnızca 690'ı kadındır. Seçim sonucunda 39 kadın, 1320 erkek aday belediye başkanı olabilmıştır (YSK, 2019: 29-31). Bahsedilenler ışığında bir değerlendirme yapılırsa, araştırmadan elde edilen bulguların ülke genelinden çekilen fotoğrafla paralellik arz ettiği söylenebilir. Vatandaşa en yakın hizmet birimlerinden olan belediyelerde son birkaç dönemde kadın personel istihdamında artışlar söz konusu olsa da karar verici pozisyonlarında erkek egemenliği devam etmektedir.

Etik karar verme süreci, karar vericileri çoğu zaman zorlayabilecek karmaşık bir süreçtir. Kamu görevlilerinin demografik özellikleri, etik karar verme süreçlerini farklı açılardan etkileyebilir. Zikredilen etkilerin farkına varılması, etik davranışın teşvik edilmesi ve etik olmayan davranışın önlenmesi adına üzerinde durulması gereken bir konudur. Etik karar vermeyi etkileyen pek çok faktör bulunsa da bunları temelde bireysel ve çevresel faktörler şeklinde tasnif etmek mümkündür. Literatürde etik karar vermeyi etkileyen bireysel faktörleri inceleyen çalışmalarda sıklıkla araştırma konusu yapılan bireysel faktörlerden birisi de “cinsiyet” olmuştur. Ancak cinsiyet değişkeni genellikle bireylerin etik/etik dışı davranışlara yönelmelerinin altında yatan nedenler sorgulanırken karşımıza çıkmaktadır. Literatürde cinsiyet ve etik karar verme arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmalar incelendiğinde cinsiyet ve etik karar verme arasında anlamlı ilişki tespit edilen araştırmalara rastlansa da çoğu araştırmada cinsiyet değişkeninin etik karar verme üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır. Ancak söz konusu saptamalar kadınların erkeklere ya da erkeklerin kadınlara kıyasla

etik karar verip vermediklerini tespit etmek üzere yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara dayanmaktadır.

Çalışmanın temel dinamiğini, davranışçı ve normatif etik karar verme modelleri üzerinden etik karar verme eğilimlerinin tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bu durum araştırmanın özgün değerini göstermesi bakımından önemlidir. Dolayısıyla burada diğer çalışmalarda olduğu gibi davranışların etik veya etik dışı olmaları durumunda cinsiyet değişkeninin etkisini ölçmek amaçlanmamıştır. Çalışmanın sorunsallarından biri kamu görevlilerinin etik karar verme eğilimleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığıdır. Bu bağlamda H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda cinsiyet değişkeni açasından gerek normatif gerekse davranışçı etik karar verme eğilimleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Daha açık bir ifade ile kamu görevlilerinin davranışçı ya da normatif etik karar verme modellerinden yana eğilim göstermelerinde kadın veya erkek olmaları bir fark yaratmamaktadır.

Araştırmada “yaş” değişkenine göre üç ayrı kategoride yapılan değerlendirmede katılımcıların %21,5’inin 18-35 yaş grubunda, %50,4’ünün 36-50 yaş grubunda, %28,1’i ise 51 ve üzeri yaş grubunda yer aldığı tespit edilmiştir. Burada katılımcıların çoğunun orta yaş grubunda bulunduğu söylenebilir. Yine çalışmanın sorunsallarından bir diğeri kamu görevlilerinin etik karar verme eğilimleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığıdır. Bu bağlamda H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda yaş değişkeni bakımından gerek normatif gerekse davranışçı etik karar verme eğilimleri arasında istatistiki açasından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Diğer bir söylemle kamu görevlilerinin yaşları davranışçı ya da normatif etik karar verme modellerinden birisine eğilim göstermelerinde farklılık oluşturmamaktadır.

Yine araştırmada kamu görevlilerinin eğitim durumları ve görev (statü) değişkenlerine ilişkin veriler de elde edilmiştir. Katılımcıların %10,2’sinin lise, %12,4’ünün önlisans, %57’sinin lisans ve %20,2’sinin lisansüstü eğitim mezunu olduğu görölmektedir. Dolayısıyla katılımcıların çoğunluğunun lisans ve üzeri eğitim seviyesinde olması umut vadedicidir. Yapılan analizler neticesinde lise ve önlisans mezunlarının genellikle mesleğe uzun yıllar önce girmiş ve mesleğin son dönemlerinde olan kişiler olduğu söylenebilir. Katılımcıların görev dağılımları ile eğitim durumları değerlendirildiğinde

şube müdürleri arasında farklı eğitim seviyelerinden kamu personelinin daha fazla bulunduğu görülmektedir. Ankete katılan 18 daire başkanından 12'si lisans, 6'sı lisansüstü eğitim mezunudur. Yine ankete katılan sekiz belediye başkanından 5'i lisans, 3'ü lisansüstü eğitim mezunudur. Genel olarak katılımcılar arasında statü yükseldikçe eğitim seviyesinin arttığı anlaşılmaktadır.

Kamu görevinde bulunma süresine göre katılımcılar kategorize edildiğinde 1-5 yıl arası kamu görevinde bulunan kamu görevlilerinin oranı %9,1, 6-20 yıl arası kamu görevinde bulunan kamu görevlilerinin oranı %51,2 ve 21 yıl ve üzeri kamu görevinde bulunan kamu görevlilerinin oranı %39,7'lerdedir. Bu durum alan araştırmasında kıdemli olarak kabul edilebilecek kamu görevlilerinin sayıca diğerlerinden fazla olduğunu göstermekle birlikte farklı deneyim düzeylerine sahip kamu görevlilerinin yer aldığını ortaya koymaktadır. Görevde bulunulan makam ile kamu görevinde bulunma süresi karşılaştırıldığında ise 1-5 yıl arası kamu görevinde bulunan personelin büyük çoğunluğunun şube müdürlerinden oluştuğu görülmektedir. Şube müdürlerindeki oransal fazlalığı, kamu görevine yeni başlayan personellerin çoğunlukla alt kademelerde çalıştıktan sonra zaman içerisinde üst kademelere gelmeleri ile açıklamak mümkündür. Ayrıca belediyeler bünyesinde sayıca fazla olan birimlerin müdürlükler olduğu görülmektedir. Yine burada daire başkanlıklarının sadece büyükşehir belediyelerinde bulunup ilçe belediyelerinde bulunmuyor olması da hesaba katılmalıdır.

Daire başkanları içerisinde çoğunluk 6-20 yıllık kıdeme sahiptir. Belediye başkan yardımcılarının kamu görevinde bulunma süreleri toplamda %8,3 iken bunun sadece %1,7'si 1-5 yıl arası kıdeme dahildir. Belediye başkanlarının kamu görevinde bulunma süresi %2,9'luk bir oranla 6 yıl ve üzerindedir. Belediye başkanlarından sadece 3'ünün 1-5 yıl arası, 5'inin 6-20 yıl arasında mevcut görevde bulunduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla belediye başkanlarının %2,1'inin diğerlerine oranla mevcut görevlerinde daha tecrübeli oldukları ve birden fazla keredir belediye başkanı olarak seçildikleri söylenebilir. Şube müdürlerinin %43,8'i 1-5 yıl arasında mevcut görevde olduklarını ifade etmeleri, diğer katılımcılara kıyasla görece daha az tecrübeli olduklarını ve kariyer basamaklarının başında olduklarını göstermektedir. Belediye başkan yardımcılarında bakıldığında ise nispeten dengeli bir dağılım görülmektedir. Belediye başkan yardımcılarında %3,3'ü 1-5 yıl arası, %3,7'si 6-20 yıl arası bir süredir mevcut görevlerinde olduklarını belirtmişlerdir. Yine belediye başkan yardımcılarında



yalnızca %1,2'si 21 yıl ve üzeri zamandır mevcut görevindedir. Buradan başkanların görevlerinde kaldıkları süre boyunca başkan yardımcılarında da değişikliğe gitmemeyi tercih ettikleri yorumu yapılabilir. Mevcut görevde 1-5 yıl arası bulunduğunu belirten %3,3'lük kesimin varlığı ise belediye başkanlarının seçildikten sonra yönetici pozisyonlarına getirdiği kişiler aracılığıyla kendi ekibini oluşturduğunu göstermektedir. Kamu görevinde bulunma süresi 6-20 yıl arasında olan kamu görevlilerinin %31'i mevcut görevinde 1-5 yıldır bulunduğunu ifade ederken %20,2'si yine 6-20 yıl arasında mevcut görevde bulunduğunu belirtmiştir. Kamu görevinde bulunma süresi 21 yıl ve üzeri olan kamu görevlilerinin %13,2'si, mevcut görevinde 1-5 yıl arasında bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu durum kamu görevlilerinin bir kısmının ancak belirli bir kıdeme sahip olduktan sonra ve emekliliklerine az bir süre kala yükseldiklerini göstermektedir.

Eğitim açısından değerlendirme yapıldığında lise mezunlarının %5,8'i, önlisans mezunlarının %5,4'ü, lisans mezunlarının %26,4'ü ve lisansüstü mezunların %5,4'ü etik eğitimi almadığını ifade etmiştir. Burada dikkatleri çeken husus etik eğitim almadığını belirten lisans ve lisansüstü eğitim mezun oranlarının yaklaşık %32'leri bulmasıdır. Tam da bu noktada özellikle lisans ve lisans üstü düzeyde eğitim verilen programların -gerek sosyal, gerek sağlık gerekse fen bilimleri olsun- müfredatlarında etik konulu derslerin yer almasının bir zorunluluk olması ifade edilmelidir. Bununla birlikte mezun olunan program müfredatında yer almakla birlikte etik ile ilgili ders aldığını hatırlamayanların da olabileceği akıllarda tutulmalıdır.

Etik eğitim almadığını söyleyenlerin oranı kanaatimizce yüksektir. Şöyle ki kamu görevlilerinden karar verirken etik perspektif ile hareket etmelerini beklemek için onlar arasında etik farkındalık uyandırılması konusu öncelikli hale gelmektedir. Burada etik eğitimin önemi yeniden karşımıza çıkmaktadır. Uygulanacak eğitim programları vasıtasıyla kamu görevlilerinin etik konusundaki farkındalığı artırılacaktır. Böylelikle kamu görevlilerinin faaliyetlerinde etik hassasiyetle hareket etmeleri yolunda önemli bir adım atılacaktır. Bir kez daha altı çizilmelidir ki kamu görevlilerine verilecek etik eğitim onların etik değerleri içselleştirmelerine, etik ilkeleri hakkında bilgi sahibi olmalarına ve nihayetinde etik ihlallerin önlenmesine, kamu görevlilerinin etik açıdan daha bilinçli ve sorumlu davranmalarına ve kamu hizmetlerinin kalitesinin artmasına yardımcı olacaktır. Alan araştırmasına dahil edilen kamu görevlilerinin demografik

özelliklerinin değerlendirilmesi bahsi burada sonlandırılırken Likert tipinde hazırlanan ifadeler verilen cevapların analizlerinden elde edilen bulgularının değerlendirmesine geçilebilir.

Çalışmanın odak noktalarından birini davranışçı etik karar verme modelleri oluşturmaktadır. Burada davranışçı etik karar verme modellerinin özünün etik davranış temeline dayanan etik karar verme anlayışının oluşturduğu hatırlanmalıdır. Esas itibarıyla davranışçı kategoride yer alan modeller etik karar vermeye aynı pencereden bakmaktadır. Zikredilen modellerde en temelde bireysel ve çevresel faktörler karar verme sürecini etkileyebilecek unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde davranışçı etik karar verme modellerine ve söz konusu modellerin temel savlarına etraflıca değinilmiştir. Araştırma safhasında modellerin ayrı ayrı değil, “davranışçı etik karar verme” çatısı altında değerlendirilmesine karar verilmiştir. Söz konusu modellerde vurgulanan hususlar dikkate alınarak hazırlanan ifadeler, kamu görevlilerinin verdikleri cevaplar analiz edilerek davranışçı etik karar verme eğilimleri gösterip göstermedikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Davranışçı modellerde karar vericilerin yaş ve cinsiyet gibi bireysel özelliklerinin yanında örgüt kültürü ve mesleki standartlar gibi çevresel faktörlerin de karar verme sürecinde etkili olduğu vurgusu yapılırken etik algılarının yüksek olmasının, etik sorunu fark edebilmelerinin ve etik değerleri diğer değerlerden üstün tutmalarının önemine de vurgu yapılmaktadır. Ayrıca karar vericilerin içinde buldukları durumların etik karar verme sürecini ve dolayısıyla etik davranışı etkileyebileceği, kişilerin zamanla içinde buldukları duruma karşı duyarsızlaşabilecekleri, karar verirken karardan etkileneceklerin düşünülmesi gerektiği, alternatifler arasında etik açıdan doğru eylemin tercih edilmesinde akıl yürütmenin kilit rol oynayacağı üzerinde durulmaktadır.

Kamu görevlilerinin kararlarını etik gerekçelere dayandırmaları kararın meşruiyetini artırmakla birlikte kamu güveninin tesisine de katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda katılımcıların kendilerine yöneltilen “karar verirken seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım.” ifadesine karar %73,6 gibi bir oranda katıldıklarını beyan etmeleri umut vadeci olarak kaydedilmelidir. Buradan hareketle söz konusu ifadeye verilen cevaplar ile karar vericilerin görev yaptıkları pozisyon arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığının sorgulanmasının önemli olacağı düşüncesinden yola çıkarak H<sub>5</sub> hipotezi oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların görev yaptıkları

pozisyon ile zikredilen ifadeye verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Kamu görevlilerinin görev yaptıkları pozisyonlara (statü) göre farklı sorumlulukları bulunabilir. Haliyle bu durum karar vericilerin etik karar verme sürecinde yapacakları tercihleri etkileyebilir. Örneğin daha üst pozisyonda görev yapan bir kamu görevlisinin daha alt kademedeki çalışan görevlilere kıyasla daha fazla sorumluluk sahibi olması söz konusu olacaktır ve vatandaş nezdinde onun daha geniş bir bakış açısına sahip olması beklenebilecektir. Yine bulunulan pozisyonlardan dolayı karşılaştıkları hadiseler, kamu görevlilerinin bakış açılarını geliştirmelerini katkı sunabilir.

Etiğin bir denetim mekanizması olarak kabul edildiği günümüz yönetim anlayışında kamu görevlilerinden kamu hizmeti sunarken yaptıkları eylem ve işlemlerin neticesinden halka karşı sorumlu oldukları bilinciyle hareket etmeleri beklenmektedir. Karar vericilerin eylemlerinden sorumlu tutulması, hesap verebilirlik kültürünün yaygınlaşmasını teşvik edecek, verdikleri kararların olası sonuçlarını daha dikkatli düşünmelerini ve daha sorumlu davranmalarını sağlayacaktır. İlaveten karar vericilerin eylemlerinden sorumlu tutulmaları, verdikleri olası bir yanlış kararın sonuçlarını gözden geçirerek gelecekte benzer hataları yapmaktan kaçınmalarına vesile olacaktır. Çalışmada katılımcıların eylemin sonucundan sorumlu tutulma ya da tutulmamaları halinin verecekleri etik/etik dışı kararlardaki etkilerine ilişkin kanaatleri öğrenilmek istenmiştir. Bu bağlamda kendilerine yöneltilen “eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.” ifadesine %87,6 gibi büyük bir oranda katıldıkları sonucu elde edilmiştir. Ankete katılan kamu görevlilerinin çoğunluğunun söz konusu ifadeye katılması, etik dışı davranış sonucunda yaşanabilecek olumsuzlukları engellemek adına temkinli hareket etmeyi önemsediklerini akıllara getirmektedir. Ayrıca böylesi yüksek bir oranda katılımı değerli bulmakla birlikte katılımcıların eğitim durumları ile ifadeye yönelik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı da merak konusu olmuştur. Buradan hareketle H<sub>6</sub> hipotezi oluşturulmuştur. Neticede eğitim durumlarına göre katılımcıların ifadeye verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle eğitim düzeyi yükseldikçe katılımcılar ifadeye daha az katılma eğilimi göstermektedirler. Bu noktada etik eğitimin önemi bir kez daha karşımıza çıkmaktadır.

Davranışçı karar verme modellerinde karar verme sürecini etkileyebilecek faktörler ele alınırken kararın olası sonuçlarının hesaplanmasına da dikkat çekilmektedir. Modeller arasında doğru eylemin istenilen hedefe ulaştırılan eylem olacağına yönelik görüşlere de yer verildiği görülmektedir. Araştırma kapsamında katılımcıların söz konusu görüşe ne kadar katılım gösterdikleri ölçülmek istenmiştir. Bu bağlamda kendilerine yöneltilen ifadeye karar vericilerin %68,6 gibi bir oranının katılım göstermeleri onların eylemin doğruluğunu hedefe ulaşma ile denk gördüklerini ortaya çıkarmıştır. Buradan hareketle katılımcıların yarıdan fazlasının karar verme davranışlarının felsefi arka planında faydacı yaklaşımdan izler görüldüğü söylenebilir.

Yapılan okumalarda, davranışçı modeller arasında karar verme sürecinde karardan etkilenecek olanların dikkate alınmasına yönelik vurgulara da rastlanmıştır. Çoğunluğun faydasının düşünülmesi, faydacı yaklaşımın da temel savlarından birisidir. Araştırmada bu husus da sorgulanmış, neticede katılımcıların %76,8'inin karar verirken her zaman çoğunluğun faydasının gözetilmesine önem verdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Söz konusu oran her ne kadar katılımcıların yarıdan fazlasının düşüncelerini yansıtsa da %32,7'lik bir kesim böyle düşünmemektedir. Dolayısıyla kamu görevlilerinin karar verirken genellikle çoğunluğun faydasını dikkate almayı önemsedikleri görülmektedir. yine bu noktada altı çizilmelidir ki önemli olan kamu görevlilerinin çoğunluğun faydasını önemseme yönelik kanaatlerinin karar verme süreci ve dahi uygulama aşamasında eyleme dönüşüp dönüşmeyeceğidir.

Modeller arasında karşılaşılan bir diğer husus, uzun vadedeki getirileri yüksek olan eylemlerin doğru eylemler olabileceğidir. Araştırma kapsamında karar vericilerin bu konu hakkındaki fikirleri öğrenilmek istenmiştir. Karar vericilerin %67,4'ü uzun vadede getirisi yüksek olan eylemleri kendileri için doğru eylemler olarak görmektedir. Buradan hareketle kamu görevlilerinin yarıdan fazlasının uzak gelecekteki getirileri günlük kazançlara tercih etmeyi düşündüklerini söylemek mümkündür. Ancak uygulama aşamasında karşılaşılabilecek durumlar alınan kararların revize edilmesini gerektirebilir. Dolayısıyla böylesi nedenlerden de görüleceği üzere uzun vadede getirisi yüksek olan eylemler her zaman için doğru eylem olmayabilir.

Davranışçı etik karar verme modelleri içerisinde etik karar vermeyi etkileyeceği düşünülen faktörlerden biri de “zaman”dır. Özellikle zaman kısıtı söz konusu olduğunda karar vericiler bütün alternatifleri ve olası sonuçları enine boyuna değerlendirmeden

acele davranabilirler. Katılımcılara zaman baskısının verilecek kararın etik/etik dışı olmasını etkilemesine yönelik fikirlerini öğrenmek üzere “zaman kısıtı olmadan verdiğim kararların daha etik olduğunu düşünürüm.” ifadesi yöneltilmiştir. Ortaya çıkan sonuç, katılımcıların yarıdan fazlasının zaman baskısının etik karar verme sürecinde kendilerini olumsuz etkileyeceği yönünde olmuştur. Elde edilen sonuç kanaatimizce de haklı gerekçelere dayandırılabilir. Zaman, içinde bulunduğumuz teknoloji çağında yönetilmesi hem zorlaşan hem de elzem hale gelen bir mefhumdur. Bu noktada özellikle karar verici pozisyonundaki kamu görevlilerine yönelik zaman yönetimine dair eğitim programları düzenlenmesi onların kısıtlı zamanlarda hem etik hem de isabetli kararlar vermelerine katkı sunacaktır. Yine kurum içi etik karar verme süreçleri ve prosedürleri oluşturulması, zaman baskısı altında dahi etik değerlere bağlı kalınmasına vesile olabilecektir.

Davranışçı etik karar verme modelleri içerisinde etik karar vermeyi etkileyecek faktörlerden biri olarak karşımıza “akıl yürütme” çıkmaktadır. Hal böyle olunca karar verme sürecinde pek çok alternatif ile karşılaşan karar vericilerin etik olanı seçmelerinde akıl yürütmeyi ne kadar önemsedikleri sorgulanmak istenmiştir. Netice itibarıyla katılımcıların %92,6’sı gibi oldukça büyük bir çoğunluğu ifadeye katılarak etik karar verme sürecinde akıl yürütmeyi değerli bulduklarını göstermektedir. Zikredilen oran kanaatimizce oldukça yüksek bir orandır ve söz konusu yüksek oran bizlere karar vericilerin karar verme sürecinde normatif eğilimler sergilediklerini düşündürmektedir. Kamu görevlilerinin karar verirken akıl yürütmeyi dikkate almaları, etik karar verme sürecinde kişisel duygulardan ve önyargılardan bağımsız, objektif değerlendirmelerine vesile olabilir ve kamu görevlilerinin kararlarını şahsi menfaatlara göre değil kamu yararına göre vermeyi kolaylaştırabilir. Dahası akıl yürütme, kamu görevlilerinin verdikleri kararların gerekçelerini daha açık ve net bir şekilde ortaya koyabilmelerine katkı sağlayabilir.

Davranışçı etik karar verme modelleri arasında yapılan vurgulardan biri de “etik hassasiyet” (duyarlılık) hususunda kendisini göstermektedir. Katılımcıların kendilerini etik hassasiyete sahip nitelikte görüp görmediklerini ölçmek üzere yöneltilen ifadeye %90,5 gibi yüksek bir oranda katılmaları etik değerlere önem veren, etik farkındalıkları yüksek ya da öyle olduğuna inanan bireyler olarak gördüklerini düşündürmektedir. Burada bir parantez açmak gerekir ki kendilerini etik açıdan duyarlı, etik hassasiyetleri

olan bireyler olarak görenlerin zihindeki gerçeklikleri eyleme dökme esnasında aynı kararlılığı sergileyip sergilemeyecekleri de son tahlilde üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Bahsedilenler ışığında karar vericilerin eğitim durumları ile kendilerini etik duyarlılığa sahip bireyler olarak addetmeleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı sorgulanmak istenmiş ve H<sub>7</sub> hipotezi oluşturulmuştur. Neticede etik hassasiyet konusunda en yüksek tutuma lisansüstü eğitim mezunlarının en düşük tutuma ise lise mezunlarının sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece eğitimin kamu görevlilerinin etik açıdan daha duyarlı hale gelmelerine katkı sağlayabileceği sonucu elde edilmiştir.

Yine davranışçı karar verme modelleri arasında karar verme sürecinde karar vericileri etkileyebilecek unsurlardan biri olarak “empati” üzerinde durulmaktadır. Empatinin başkalarının duygu ve düşüncelerini anlayıp hissedebilme yetisi olduğunu hatırlatıldığında etik karar verme ile empati arasında bağ kurmak kolaylaşacaktır. Zira etik karar vermenin kritik yanı karar vericinin ötesinde başkalarının hayatlarını etkileyecek olmasıdır. Buradan hareketle çalışmada empati kurma yetisi ile etik karar verme eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı tespit edilmek istenmiş ve H<sub>8</sub> hipotezi oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda empati kurma yetisi ile etik karar verme eğilimleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir. Ayrıca burada “karar vericilerin cinsiyetleri, empati kurarlarken kendilerini etkileyecek bir faktör olarak karşımıza çıkacak mıdır?” sorusuna yanıt aranmak istenmiş ve H<sub>9</sub> hipotezi oluşturulmuştur. Neticede kadın ve erkek katılımcılar açısından empati kurabilme eğilimi adına herhangi bir anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Hali hazırda empati ve cinsiyet arasındaki ilişki konusunda gerek uluslararası gerekse ulusal yazında farklı sonuçlar elde edilse de bu noktada net bir şekilde söylenecek şey cinsiyetin empati kurma yeteneğinin yegâne belirleyicisi olmadığıdır.

Bir kez daha tekrarlanacak olursa davranışçı karar verme modellerinde karar vericilerin bireysel ve çevresel pek çok faktörün etkisi altında karar verdikleri savından hareket edilmektedir. Şüphesiz, her şeyden soyutlanıp salt soruna odaklanarak karar vermenin hayatın günlük akışı içerisinde çok da kolay değildir. Yapılan analizler, katılımcılar arasındaki yaygın kanaatin her şeyi bir kenara bırakıp soruna odaklanma yönünde olduğunu göstermektedir. Ancak kararsız kalanlar ile ifadeye katılmadıklarını beyan edenlerin varlığı kendilerini söz konusu faktörlerin etkisinden soyutlamanın kimi zaman mümkün olamayacağına inandıklarını akıllara getirmektedir. Burada merak uyandıran

hususlardan biri de yaş değişkeni dikkate alınarak karar vericilerin görüşleri değerlendirildiğinde ortaya nasıl bir sonuç çıkacağı olmuştur. Bu bağlamda  $H_{10}$  hipotezi oluşturulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen veriler, insanların yaş aldıkça karar verirken her şeyi bir kenara bırakıp tamamen soruna odaklanmayı arzuladıklarını göstermektedir.

İlave bir analiz de karar vericilerin karşılaştıkları sorunları öncelikle etik açıdan değerlendirmeyi önemsemeleri ile daha önce etik eğitim alıp almama durumları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılmış ve bu bağlamda  $H_{11}$  hipotezi oluşturulmuştur. Analiz sonucunda etik eğitim alan grup lehine istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak etik eğitim alan karar vericilerin almayanlara kıyasla karşılaştıkları sorunlara etik perspektif ile bakmaya çalıştıkları söylenebilir. Yine karar vericilerin karşılaştıkları sorunları ele alırken etik değerleri incelemeleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı ilişki olabileceği üzerine düşünülerek  $H_{12}$  hipotezi oluşturulmuştur. Beklenen anlamlı ilişki, yapılan analiz sonucunda teyit edilmiştir. Böylece kamu görevlilerinin yaşları ilerledikçe soruna etik açıdan yaklaşmanın sorunun çözümüne daha fazla katkı sağlayacağına yönelik inançlarının arttığı söylenebilir.

Buraya kadar anlatılanlar, davranışçı etik karar verme modellerinde öne çıkan vurgulardan hareketle hazırlanan ifadeler verilen cevapların analizi sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesine yöneliktir. Çalışmanın bir diğer odak noktasını normatif etik karar verme modelleri oluşturduğundan bu yönde elde edilen sonuçlara da değinilmelidir. Modellere çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı bir şekilde yer verildiğinden kısaca hatırlatılacak olursa normatif etik karar verme modellerinde, karar vericilere rehberlik edecek ilke ve standartların varlığı bir tür gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bahse konu modellerde karar vericiler, verdikleri kararların neticesinden gerek kamuoyuna gerekse politika yapıcılara karşı sorumlu olduklarından kararın etik açıdan doğru olduğunu ispat etmekle mükelleftirler.

Davranışçı etik karar verme modellerinin işlenişindeki mantıktan hareketle normatif karar verme modelleri de alan araştırması sürecinde ayrı ayrı değil “normatif etik karar verme” çatısı altında incelenmiştir. Modellerde vurgulanan hususlar dikkate alınarak hazırlanan ifadeler kamu görevlilerinin verdikleri cevaplar analiz edilerek normatif etik karar verme eğilimleri gösterip göstermedikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Normatif etik karar verme modelleri içerisinde karar vermeyi etkileyeceği düşünülen faktörlerden biri “tecrübe”dir. Karar vericilerden farklı sorunları tecrübe ettikçe etik açıdan daha duyarlı hale gelmeleri beklenilir. Aynı zamanda tecrübenin karar vericilerin etik kararlar verebilme yetisini geliştireceği düşünülebilir. Bu bağlamda H<sub>13</sub> hipotezi oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonucunda tecrübenin karar vericilerin etik açıdan duyarlı hale gelmeleri ile etik karar verme becerilerinin gelişmesinde güçlü ve anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması savımızı desteklemektedir. Ayrıca tecrübe unsurunu ölçmek adına yöneltilen ifadelerle karar vericilerin %90 üzerinde bir oranda katılım göstermeleri, tecrübenin karar verme sürecinde ne denli öneme haiz olduğunu göstermektedir.

Normatif karar verme modelleri arasında karar vericileri etkileyebilecek unsurlardan biri olarak “takdir yetkisi” karşımıza çıkmaktadır. En basit haliyle takdir yetkisi, karar verme sürecinde idari makamların iradesine bırakılan alan olarak tanımlanabilir. Öncelikle söylenmelidir ki Kara Avrupası Hukuk Sistemi’ni benimseyen ülkemizde yazılılık esastır. Bu bağlamda kamu görevlilerinin uymaları gereken kurallara ve uymadıkları halde karşılaştıkları yaptırımlara hukuki metinlerde yer verilmiştir. İlk etapta kuralların yazılı ve dolayısıyla önceden bilinebilir olması kamu görevlilerinin işini kolaylaştıracak gibi durmaktadır. Bununla birlikte mevzuatta yapılan düzenlemeler uygulamada istenilen sonuçların elde edilmesine her zaman beklenen katkıyı sunamayabilir. Bu noktada dikkatlerin üzerine yöneltilmesi gereken husus mevzuatta öngörülen düzenlemeleri, uygulayıcılar olarak kamu görevlilerinin ne kadar içselleştirdiği ve pratiğe döküldüğüdür. Zira hayatın akışı içerisinde karşılaşılabilecek sorunlara net bir çözüm sunan yasal düzenlemeler bulunmayabilir. Tam da bu noktada kamu görevlisinin takdir yetkisine sahip olduğu alanlarda karar verirken hangi kriterleri gözeteceği meselesi akıllara gelmektedir. İşte böyle hallerde sorunlara çözüm üretme noktasında çoğu zaman kamu görevlileri vicdanlarıyla baş başa kalmaktadır. Burada kamu görevlilerinden beklenen şahsi menfaatlere göre değil toplumsal değerler doğrultusunda karar vermeleridir.

Yukarıda değinilenlerden hareketle karar vericilere, takdir yetkilerini kullanırken toplumsal değerleri dikkate alıp almadıklarını tespit üzere ifade yöneltilmiş, onlar da ifadeye %92,5 gibi büyük bir oranda katılım göstermişlerdir. Ancak tersten yapılacak bir okumada katılımcıların %7,5’inin bu yönde düşünmediği de görülecektir. Önemli



olan bu yönde düşünmeyen kesimin kendilerini bu düşünceye sevk eden nedenlerin neler olduğudur. Ayrıca zikredilen %92,5'lik kesimin uygulama aşamasında gerçekten kendi çıkarlarını bir tarafa bırakarak toplumsal değerleri son tahlilde dikkate alıp almayacakları üzerine düşünülmesi gereken bir diğer meseledir.

Normatif etik karar verme modelleri arasında karar vermeyi etkileyecek unsurlardan bir diğeri olarak “fikir alışverişinde bulunma” karşımıza çıkmaktadır. Karar vericilerin karşılaştıkları sorunları tüm boyutlarıyla incelemelerinin mümkün olmadığı zaman ve şartlarda, gözden kaçırılma ihtimali olan durumları bertaraf etmek adına fikir alışverişinde bulunmaları son derece önemlidir. Böyle hallerde çoğunlukla fikir alışverişinde bulunulacak kişiler kamu personelinin birlikte çalıştığı mesai arkadaşları olmaktadır. Araştırma kapsamında karar vericiler, çalışma arkadaşlarıyla fikir alışverişinde bulunmayı önemseyip önemsemediklerine dair kendilerine yöneltilen ifadeye %96,7 gibi oldukça yüksek bir oranda katılım göstermişlerdir. Fikir alışverişinde bulunmanın özellikle farklı statülerde bulunan kamu görevlilerinin birbirleriyle tecrübe, yetenek ve bilgi paylaşımı noktasında faydası büyüktür. Ancak fikir ayrılıklarının yaşandığı durumlarda süreç içinden çıkılmaz bir hal alabilir. Tam da bu noktada insanları ortak paydada buluşturacak bir unsur olarak “etik” karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal hayatın vazgeçilemez parçası olan etiğin, söz edilen fikir ayrılıklarının yaşandığı durumlarda karar vericilere yol gösterici rehber niteliğinde olacağı belirtilmelidir.

Normatif etik karar verme modelleri içerisinde karar vermeyi etkileyeceği düşünülen faktörlerden biri de “kurallara uyma”dır. Zira normatif modellerde karar vericilerin etik açıdan doğru eylemin belirlenmesinde kendilerine kılavuzluk edecek bir yol veya çerçeve arayışında oldukları iddiası hakimdir. Bahsedilen modellere göre kurallar, karar vericilere yol göstermenin yanında kararlarına meşruluk zemini de sağlayacaktır. Araştırma kapsamında karar vericilerin %80,1'inin karar verirken kararlarını kurala dayandırmaları gerektiği fikrine katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Zikredilen sonucu farklı açılardan yorumlamak faydalı olacaktır. Şöyle ki yazılılığın esas olduğu ülkemizde kurallara uyma, en başta kamu görevlilerini hukuki sorumluluktan kurtaracak bir durumdur. Kamu görevlileri kamu hizmeti ifa etmeleri nedeniyle verdikleri kararların sonuçlarından sorumlu tutulmaktadırlar. Söz konusu sorumluluk gereği onlardan her an verdikleri kararların gerekçelerini açıklamaya hazır olmaları

beklenmektedir. Kamu görevlileri de kendilerini “korumak” adına kurallara uygun hareket edebilmekte ve gerisini düşünmek istememektedir. Burada zikredilmesi gereken temel sorun salt sonucun dikkate alınmasıdır. Kamu görevlileri hukuki sorumluluktan kaçınmak adına kimi zaman etik dışı davranışlar dahi sergileyebilmektedirler. Bu durum daha çok, eylemin hukuka uygun fakat etik dışı olduğu zamanlar karşımıza çıkacaktır.

Normatif etik karar verme modelleri içerisinde karar vermeyi etkileyeceği düşünülen faktörlerden bir diğeri de “görevin gerekleri”dir. Kamu görevlilerinin karar verme sürecinde görevin gereklerini yerine getirmesi, onların görev tanımlarında belirtilen sorumluluk ve yükümlülükler uyarınca hareket etmeleriyle yakından alakalıdır. Bahsi geçen sorumluluk ve yükümlülükler ise karar verme sürecinde dikkate alınması gereken hukuki düzenlemeler, etik ilkeler ve kurumsal politikalar etrafında şekillenmektedir. Araştırma kapsamında katılımcıların %71,6’sının kendilerini görevin yerine getirilmesini her şeyden önemli kabul eden bireyler olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte katılımcıların %79,8’i verdiği kararın sonuçlarının kendisini mutsuz edecek olsa dahi görevin gereği neyse onu yapacağını düşünmektedir. Daha açık bir deyişle “görevin gerekleri” unsuru noktasında katılımcılara iki farklı ifade yöneltilmiştir. İfadelerden birinde daha formel bir duruş sergilenmiş diğerinde duygular da işin içine katılmıştır. Yukarıda değinilen yüksek oranlı cevabın elde edildiği ifade duyguların dikkate alınarak yöneltilen ifade olmuştur.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, ülkemizde Kamu Görevlileri Etik Kurulu tarafından “etik davranış ilkeleri” oluşturularak kamu görevlilerinden kamu hizmeti sunumunda söz konusu ilkeleri kendilerine rehber edinmeleri istenmiştir. Etik davranış temelinde dikkate alınması davranışçı modellere yönelik bir çağrışım yapsa da rehber niteliği, yazılı ilke ve kuralların varlığının önemszenmesi gibi hususlar dikkate alındığında normatif modelleri akıllara getirmektedir.

Şüphesiz kamu görevlileri, karar verirken kararlarının davranışçı/normatif etik karar verme modelleri kategorisinden hangisine veya hangilerine girdiğini bilmemektedir. Uygulamada bu eğilimlerin kamu görevlileri nezdinde karşılık bulup bulmadığı ya da eğilimler açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı önemlidir. Zira mevcut duruma yönelik tespitler dikkate alınmadan mevzuatta yapılacak değişiklikler, kağıt üzerinde kalan metinler olmaktan öteye geçemeyecektir. Bununla birlikte ülkemizde etik yönetimin tesis edilmesi adına sadece hukuki düzenlemeler değil kurumsal anlamda

da çalışmaların yapılmakta olduğu görülmektedir. Ancak uygulamaya dönük yeni eğitim yöntemleri üzerinde durulması faydalı olacaktır. Çünkü çalışmadan elde edilen bulgular etik eğitimin etik karar verme sürecinde kamu görevlilerini büyük oranda etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışma neticesinde kamu görevlilerinin büyük bir kısmının etik eğitim alıp almadıklarını dahi hatırlamakta zorlandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte anket çalışmasını yapmadan kısa bir süre önce tüm Türkiye’de belediye çalışanlarına online etik eğitim verilmesine rağmen anket formunda daha önce etik eğitim almadıklarını işaretleyenlerin sayısı da dikkatleri çekmektedir. Buradan hareketle kamu görevlilerine verilecek etik eğitim programlarının verilmiş şekli açısından yeniden düzenlenmesinin eğitimden beklenen çıktılara büyük oranda katkısı olacaktır. Son söz olarak bu tez çalışması, yerel yönetimlerde karar verici pozisyonunda görev yapan kamu görevlilerinin etik karar verme eğilimlerinin net bir şekilde bir model üzerinden açıklanamayacağını, karar verme davranışlarının kimi zaman normatif kimi zaman davranışçı etik karar verme modellerine uygun eğilimler sergilediğini ortaya koymaktadır. Çalışma boyunca yapılan tüm okumalar, alan araştırması esnasında yapılan gözlemler, analizler ve bulgular değerlendirildiğinde karar vericilerin çoğu zaman günlük sonuçlara yönelik endişeler ile kuralları yerine getirmeye yönelik endişeler arasında bir denge kurarak karar vermeye çalıştıkları sonucuna ulaşıldığı söylenebilir. Çalışma kapsamında yapılan teorik tartışmaların ve hazırlanan anket sorularının gelecek çalışmalar için araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akarsu, Bedia (1982), *Ahlak Öğretileri*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Akarsu, Bedia (1984), *Felsefe Terimleri Sözlüğü*, 3. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara.
- Akarsu, Bedia (1999), *Immanuel Kant'ın Ahlâk Felsefesi*, İnkılap Yayınları, İstanbul.
- Akbaba, A. ve Erenler, E (2011), Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(3), ss. 447-464.
- Aktan, Coşkun Can (1995), “Klasik Liberalizm, Neo-Liberalizm ve Libertarianizm”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, ss. 3-32.
- Aktan, Coşkun Can (1996), *21. Yüzyıl İçin Yeni Toplumsal Sözleşme*, T Yayınları, İstanbul.
- Aktan, Tahir (1989), *Kamu İdaresi*, 2. Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Aladağ, Zerrin (2014), *Karar Teorisi*, 2. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Alesch, J. Daniel (1969), “Public Policymaking Reexamined”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 3, pp. 483-484.
- Allen, D. Charles ve Breena E. Coates (2009), *Strategic Decision Making Paradigms: A Primer For Senior Leaders*, U.S. Army War College.
- Almond, Brenda (1998), “Applied Ethics: Anormative View”, Ed. Edgar Morscher vd., *Applied Ethics in a Troubled World*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht.
- Altunok, Mustafa ve Hatice Metin (2003), “Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Karar Verme Modelleri”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 7, ss. 93-104.
- Ambrus, Attila, Ben Greiner ve Parag Pathak (2009), “Group Versus Individual Decision-Making: Is There a Shift?”, *Working Paper*, pp. 1-23.
- Andrews, R. Kenneth (1989), “Managing Uncertainty Ethics in Practice”, *Harvard Business Review*, September-October Issue.
- Ansell, K. Christopher (2001), “The Garbage Can Model of Behavior”, *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Ed. N. J. Smelser ve Paul B. Baltes, Oxford: Pergamon Press, pp. 5883-5886.
- Apa, Yasin (2013), “Seçmenlerin Belediyeler Hakkındaki Etik Algısı: Ankara Örneği”, *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- Aristoteles (1999), *Eudemos'a Etik*, Çev. Saffet Babür, Dost Kitabevi, Ankara.
- Aristoteles (2009), *Nikomakhos'a Etik*, Çev. Saffet Babür, Bilgesu Yayınları, İstanbul.

- Arslan, Ahmet (1997), “Tarih Boyunca Ahlak”, *Egevizyon*, Yıl. 4, S. 15, ss. 18-20.
- Atayman, Veysel (2006), *Etik*, Trend Yayınları, İstanbul.
- Audi, Robert (2015), *The Cambridge Dictionary of Philosophy*, 3th Edition, Cambridge University Press, USA.
- Avşaroğlu, Selahattin ve Ömer Üre (2007), “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsayı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 18, ss. 85-100.
- Aydın, A. Hamdi (2011), *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, Mustafa (1994), *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*, 4. Baskı, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Ayverdi, İlhan (2005), *Misalli Büyük Türkçe Sözlük I*, Kubbealtı Neşriyat, İstanbul.
- Bachrach, Peter ve Morton S. Baratz (1963), “Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework”, *The American Political Science Review*, Vol. 57, No. 3, pp. 632-642.
- Bağırkan, Şemsettin (1983), *Karar Verme*, Der Yayınları, İstanbul.
- Bailey, K. Stephen (1964), “Ethics and The Public Service”, *Public Administration Review*, Vol. 24, No. 4, pp. 234-243.
- Başdemir, Hasan Yücel (2009), *Liberalizm Ahlaki Temeller*, Liberte Yayınları, Ankara.
- Bauman, Zygmunt (2011), *Postmodern Etik*, Çev. Alev Türker, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Baymur, Feriha (1994), *Genel Psikoloji*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Bayoğlu, Filiz (2013), “Meta-Etik ve William David Ross’un Deontolojik Sezgisel Ahlak Kuramı”, *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayraktar, Ulaş (2017), *TESEV İyi Yönetişim Raporları Belediyelerde Kadın, Kadınlar İçin Belediye*, TESEV Yayınları, İstanbul.
- Beauchamp, L. Tom (2003), *The Nature of Applied Ethics*. Eds. Frey, R.G., Wellman, C.H, *A Companion To Applied Ethics*, Blackwell Publishing, USA.
- Beiswanger, George (1950), “Right Against Good” [Hak İyi’ye Karşı], *Ethics*, Vol. 60, No. 2, pp. 112- 119.

- Bektaş, Çetin ve Mehmet Ali Köseoğlu (2007), “Etik Kodların Yönetimsel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi”, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, ss. 94-115.
- Belli, Aziz (2019), “Yerel Yönetimlerde Kadın Temsili ve Yerel Demokrasi”, *Yasama Dergisi*, Vol.31, ss. 65-88.
- Benson, C.S. George (1989), “Codes of Ethics”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 8, No. 5, pp. 305-319.
- Bezci, Bünyamin (2005), “Kant ve Hegel’in Felsefesinde Etik Anlayışı”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ss. 49- 61.
- Billington, Ray (2001), *Felsefeyi Yaşamak*, Çev. Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Bilgin, K. Ufuk (1997), “Kamu Yönetiminde Yönetimsel Etiğin Yönetim Ölçeğinde Değerlendirilmesi”, *21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Bolay, Süleyman Hayri (1997), *Felsefi Doktrinler ve Terimler Sözlüğü*, Akçağ Basım Yayım, Ankara.
- Bommer, M., C. Gratto, J. Gravander ve M. Tuttle (1987), “A Behavioral Model of Ethical And Unethical Decision Making”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, pp. 265-280.
- Bowman, J. S (1991), Introduction: Ethical Theory and Practice in Public Management, Ed. James S. Bowman, *In Frontiers in Public Management: Seeking New Strategies for Resolving Ethical Dilemmas*, Jossey Bass, San Francisco.
- Bowman, J. S. ve C. Claire Knox (2008), Ethics in Government: No Matter How Long and Dark the Night, *Public Administration Review*, Vol. 68(4), pp. 627-638.
- Bozkurt, Ömer ve Turgay Ergun (2008), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ed. Seriyse Sezen, 2. Baskı, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Braybrooke, David ve Charles E. Lindblom (1963), *A Strategy of Decision*, Collier-Macmillan Limited, London.
- Bumin, Tülin (1998), *Hegel*, Cogito Yayınları, İstanbul.
- Burmaoğlu, Serhat (2017), “Karar Verme”, *Örgütsel Davranış*, Ed. Ünsal Sığırı ve Sait Gürbüz, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Büyük Larousse (1986), *Sözlük ve Ansiklopedi*, Milliyet Yayınları, İstanbul.
- Büyüköztürk, Şener (2010), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayınları, Ankara.

- Byrnes, P. James (2002), "The Development of Decision-Making", *Journal of Adolescent Health*, Vol. 31, pp. 208-215.
- Calabrese, Raymond L (1989), "Ethics for Principals", *The Education Digest*, Vol. 54, No. 7, pp. 16-19.
- Canan, Fuat (2006), "Kamuya Güvenin Tesisinde Etik Altyapının Önemi", *Türk İdare Dergisi*, Sayı. 543, ss. 63-73.
- Cassirer, Ernst (1996), *Kant'ın Yaşamı ve Öğretisi*, Çev. Doğan Özlem, İnkılap Yayınları, İstanbul.
- Cevizci, Ahmet (1999), *Felsefe Sözlüğü*, Paradigma Yayıncılık, İstanbul.
- Cevizci, Ahmet (2002), *Etiğe Giriş*, Paradigma Yayınları, İstanbul.
- Cevizci, Ahmet (2007), *Felsefe Ansiklopedisi*, Ebabil Yayınları, Ankara.
- Cevizci, Ahmet (2016), *Uygulamalı Etik*, Say Yayınları, İstanbul.
- Chandler, Ralph Clark (2001), "Deontological Dimensions of Administrative Ethics Revisited", *Handbook of Administrative Ethics*, Ed. Terry Cooper, Cambridge University Press, pp. 179-193.
- Chapman, A. Richard (1993), *Ethics in Public Service*, Carleton University Press, Canada.
- Clemen, T. Robert (1996), *Making Hard Decisions: An Introduction to Decision Analysis*, 2nd Edition, Duxbury Press, Boston.
- Coch, Lester ve John R. P. French (1948), "Overcoming Resistance To Change", *Human Relations*, Vol. 1(4), pp. 512-532.
- Cohen, D. Michael, James G. March ve J.P. Olsen (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-25.
- Cohen, Steven ve William B. Eimicke (1995), "Ethics and The Public Administrator", *The Annals of the American Academy*, Vol. 537, pp. 96-108.
- Colvin, C (1997), "The Most Valuable Quality in a Manager", *Fortune*, 29 December, pp. 179-280.
- Cooper, Robin ve Robert S. Kaplan (1988), "Measure Costs Right: Make The Right Decisions", *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 5, pp. 96-103.
- Cooper, Terry L (1987), Hierarchy, Virtue, And The Practice Of Public Administration: A Perspective For Normative Ethics, *Public Administration Review*, Vol. 47, pp. 320-328.

- Cooper, Terry L (2001), *Handbook of Administrative Ethics*, Marcel Dekker, New York.
- Cooper, Terry L (2006), *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for The Administrative Role*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Cottell, Jr. Philip ve Terry Perlin (1990), “*Accounting Ethics- A Practical Guide for The Professional*”, Quorum Books, USA.
- Colville, S. Thomas (2017), “The Effects of Superordinate Identity Recategorization and Social Value Orientation on Ethical Decision-Making in A Business Dilemma”, *Master Thesis*, Loyola University Chicago, USA.
- Çağbayır, Yaşar (2007), *Ötüken Türkçe Sözlük II*, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- Çağrııcı, Mustafa (1989), “Ahlak”, *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi II*, İstanbul.
- Çalık, Temel, Ferudun Sezgin ve Cemal Çalık (2013), *Yönetimde Problem Çözme, Geliştirilmiş 2. Baskı*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Çavuş, M. Fedai (2008), “Karar Verme, Karar Destek Sistemleri ve Yönetimsel Etkinlik”, *Akademik Bakış*, Sayı 15, ss. 1-18.
- Çevik, H. Hüseyin (2001), *Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çevik, H. Hüseyin ve Süleyman Demirci (2008), *Kamu Politikası Kavramlar, Aktörler, Süreç, Modeller, Analiz, Karar Verme*, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü (2023), *2022 Yılı Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Çiğdem, Ahmet (1997), *Aydınlanma Düşüncesi*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Çoban, Aysel Esen ve Zeynep Hamamcı (2006), “Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, ss. 393-402.
- Çolak Erdost E. Hayat (2015), “Algılama ve Bireysel Karar Alma”, *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınları, İstanbul, ss. 67-201.
- Çüçen, A. Kadir (1999), *Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak*, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- Daft, Richard L (2008), *The Leadership Experience*, 4th Edition, Mishawaka, South-Western.
- Daft, Richard L, (2010), *Management*, 9th Edition, Cengage Learning, Canada.



- Darley, John M. ve C. Daniel Batson (1973), "From Jerusalem to Jericho": A Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 27, No.1, pp. 100-108.
- Dart, Laurie (2004), "What is Ethics", *PA Times*, Vol. 27, No.1.
- Darwall, Stephan L (2003), *Theories of Ethics*, Ed. R.G. Frey, C.H. Wellman, pp.17-36.
- Daştan, Abdulkerim, Uğur Bellikli ve Yaşar Bayraktar (2015), "Muhasebe Eğitiminde Etik İnkilem ve Etik Karar Alma Konularına Yönelik Ktü-İibf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 11, Yıl 11, No 1, ss. 75-92.
- Delius, Harald (1997), *Günümüzde Felsefe Disiplinleri*, Çev. Doğan Özlem, İnkılâp Yay, Ankara.
- Demir, Aysel (2020), *Kant, Ahlak, Siyaset*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Demir, Ömer ve Mustafa Acar (2002), *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, 3. Baskı, Vadi Yayınları, Ankara.
- Demir, Yasin, Abdullah Atlı ve Ali Kıs (2016), Empathy Based on Gender in Dissertations Submitted in Turkey: A Meta-Analysis Study, *Eurasian Journal of Educational Research*, Vol. 64, pp. 69-90.
- Denhardt, B. Robert, Janet V. Denhardt ve Tara A. Blanc (2013), *Public Administration: An Action Orientation*, 7th Edition, Wadsworth Publishing Company, USA.
- Denhardt, Kathryn G. (1988), *The Ethics of Public Service*, Greenwood Press, New York.
- Denig, J. Stephen ve Terrence Quinn (2001), *Ethical Dilemmas for School Administrators*, *High School Journal*, Vol. 84, No. 4, pp. 43-49.
- Desantis, Amanda J, (2020), "Kohlberg's Moral Development Theory and Evolutionary Morality Model on Views of Homosexuality", *Human Ethology*, Vol. 35, pp. 106-121.
- Doğan, Binali, Olcay Bilge Aşkun ve Uğur Yozgat (2007), *Türkiye'de Yönetmel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine bir Araştırma*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Driver, Julia (2007), *Ethics: The Fundamentals*, Blackwell Publishing, USA.
- Drucker, Peter (1967), "The Effective Decision", *Harvard Business Review*, Vol. 45, January-February, pp. 92-98.
- Duran, Muhammet Sait (2017), "Kant'ın Ödev Ahlakı Üzerine", *Temaşa Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi*, Sayı 6, ss. 57-84.

- Durkheim, Emile (1992), *Professional Ethics and Civic Morals*, 2nd Ed. (Routledge Classics in Sociology), Routledge, London.
- Dursun, Davut (2005), “Siyaset ve Ahlak: Gerçeklikle İdealin Bağdaşmazlığı Sorunu”, 2. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Bilge Matbaacılık, Sakarya.
- Düzakın, Erkut ve Berna Bulğurcu (2011), “Tarımsal Karar Analizi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 3, ss. 233-252.
- Dwivedi, Onkar P. (1988), “Bureaucratic Morality: Concluding Comments”, *International Political Science Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 231-239.
- Dye, Thomas R. (2011), *Understanding Public Policy*, 13. Baskı, London: Pearson Education.
- Eaton, Dorman B. (1880), *Civil Service in Great Britain: A History of Abuses and Reforms and Their Bearing Upon American Politics*, Harper&Brothers, New York.
- Elmalı, Osman (2007), *George Edward Moore’da Etik*, Arı-Sanat Yay., İstanbul.
- Erdoğan, İrfan (2006), “Medya ve Etik”: Eleştirel Bir Giriş, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı 23, ss.1-26.
- Eren, Erol (2003), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergun, Turgay (2004), *Kamu Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, ss.135-167.
- Ergun, Turgay (2004), *Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama*, Todaie Yayınları, Ankara.
- Esen, Burak (2016), “Kant Etiğinde Ödev Çatışması ve Olası Çözümler”.
- Etzioni, Amitai (1967), “Mixed-Scanning: A “Third” Approach To Decision-Making”, *Public Administration Review*, Vol. 27, No. 5, pp. 385-392.
- Eymen, U. Erman (2007), *SPSS Kullanma Klavuzu*, İstatistik Merkezi Yayın No.1.
- Ferrell, O. C. ve Larry C. Gresham (1985), “A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 3, pp. 87-96.
- Fişek, Kurthan (1975), *Yönetim*, Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, No. 387, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Foster, Gregory D. (1981), “Law, Morality and The Public Servant”, *Public Administration Review*, Vol. 41, No. 1, pp. 29-34.

- Foster, William (1986), *Paradigms and Promises New Approaches to Educational Administration*, Prometheus Books, New York.
- Fox, Charles J (2001), "The Use of Philosophy in Administrative Ethics" *Handbook of Administrative Ethics*, Ed. Terry L . Cooper, New York.
- Frankena, William (2007), *Etik*, Çev. Azmi Aydın, İmge Kitabevi, Ankara.
- Frederickson, H. George (1991), "Toward A Theory of Public Administration", *Administration&Society*, Vol. 22, No. 4, pp. 395-418.
- Frederickson, H. George (1997), *The Spirit of Public Administration*, The Jossey Bass Public Administration Series, California.
- Fry, B. R. ve L. G. Nigro (1997), *Five Great Issues in the Profession of Public Administration*, *Handbook of Public Administration*, pp.1163- 1223, Marcel Dekker, New York.
- Garofalo, Charles ve D. Geuras (1999), *Ethics in the Public Service: The Moral Mind at Work*, Georgetown University Press, Canada.
- Glover, H. Sandra, Minnette A. Bumpus, Glynda F. Sharp ve George A. Munchus, (2002) "Gender Differences in Ethical Decision Making", *Women in Management Review*, Vol. 17 Issue: 5, pp.217-227.
- Goodnow, Frank J. (1900), *Politics and Administration A Study in Government*, Macmillan Company, London.
- Greene, Jeffrey D (2005), *Public Administration in The New Century: A Concise Introduction*, Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Guyer, Paul (2005), "Kant'ın Ödevler Sistemi", Çev. A. Kaftan, *Cogito*, Sayı. 431-42 ss. 277-338.
- Hamarta, Erdal (2004), "Üniversite Öğrencilerinin Yakın İlişkilerindeki Bazı Değişkenlerin (Benlik Saygısı, Depresyon ve Saplantılı Düşünme) Bağlanma Stilleri Açısından İncelenmesi", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Hammond, J.S, R.L. Keeney ve H. Raiffa (1998), *Karar Verme Sanatı*, Çev. Şebnem Özkan, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Harrison, E. Frank (1999), *The Managerial Decision Making Process*, 5th Edition., Houghton Mifflin, Boston.
- Harrison, E. Frank ve A.M. Pelletier (2000), "The Essence of Management Decision", *Management Decision*, Vol. 38, No. 7, pp. 462-469.
- Harrison, J. Frank (2000), "A Process Perspective on Strategic Decision Making", *Management Decision*, Vol. 34, No. 1, pp. 46-53.

- Hatcher, T. (2004), “Environmental Ethics As An Alternative For Evaluation Theory In For Profit Business Context”, *Evaluation And Program Planning*, Vol. 27, pp. 357-363.
- Heinemann, F (1997), “Etik”, *Günümüzde Felsefe Disiplinleri*, Çev. Doğan Özlem, İnkılap Yayınları.
- Hill, Michael (2005), *The Public Policy Process*, 4th Edition, Pearson-Longman, England.
- Hitt, D. William (1990), *Ethics and Leadership*, Battle Press, Columbus Richland.
- Hodgkinson, Christopher (2008), *Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon*, Çev: İbrahim Anıl ve Binali Doğan, Beta Yayım, İstanbul.
- Hooft, S (2006), *Understanding Virtue Ethics*, Acumen, Chesham.
- Hopkins, Nicole (2017), “Individual Differences in Ethical Decision Making”, *Master Thesis*, University of Canterbury, New Zealand.
- Hoy, Wayne K. ve Cecil G. Miskel (2010), *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*, Çev. Selahattin Turan, Nobel Yayınları, Ankara.
- <http://josephsoninstitute.org/med-4sevensteppath>, 21.04.2018.
- <http://josephsoninstitute.org/med-4sevensteppath>, Erişim tarihi: 21.04.2018
- <http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/asomedyamart2004/dosyamart2004.html>
- <http://www.en.oxforddictionaries.com>, 22.02.2016.
- <http://www.etik.gov.tr/uluslararasi-anlasma-ve-belgeler>, 18/12/2018.
- <http://www.globalethics.org>, 18/12/2018.
- <http://www.lexico.com>, 16.01.2020.
- <http://www.referenceforbusiness.com>, 10.05.2016.
- <http://www.referenceforbusiness.com>, 10.05.2016.
- <http://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/Group-Decision-Making.html>, Erişim Tarihi: 01.04.2017
- <http://www.sozluk.gov.tr>, 23.4.2021.
- <http://www.tdk.gov.tr>, 10.04.2016.
- <http://www.tdk.gov.tr>, 13.08.2017.

<http://www.tdk.gov.tr>, 13.08.2017.

<http://www.tdk.gov.tr>, 13.08.2017.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=118065](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=118065)

<http://www.transparency.org>, 24.08.2019.

<https://dictionary.cambridge.org>, 22.02.2016.

<https://dictionary.cambridge.org/tr>, 23.02.2017.

<https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6z%C3%BCk/ingilizce/your>,

Erişim Tarihi: 22.02.2016

<https://www.britannica.com>, 23.02.2017)

<https://www.britannica.com/topic/decision-making>, Erişim Tarihi: 23.02.2017

<https://www.eolss.net>, 21.06.2020.

<https://www.eolss.net/Sample-Chapters/C14/E1-34-05-09.pdf>

<https://www.lexico.com/definition/utility>

[https://en.oxforddictionaries.com/definition/artificial\\_intelligence](https://en.oxforddictionaries.com/definition/artificial_intelligence), 23/10/2022.

Huddleston, W. Mark (1981), “Comparative Perspectives on Administrative Ethics: Some Implications for American Public Administration”, *Public Personnel Management*, Vol. 10, No.1, pp. 67-76.

Işığışok, Erkan (2015), “Karar Vermeye Giriş”, *Karar Verme*, Ed. Mustafa Aykaç ve Necmi Gürsakal, Dora Yayıncılık, Bursa.

Jones, M. Thomas (1991), “Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model”, *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 366-395.

Jorgensen, T.B. & Sorensen, D. (2010), *Codes of Good Governance: National or International Public Value Discourse?*, Paper To Be Presented At The EGPA Study Group On Ethics And Integrity Of Governance, September, Toulouse.

Johnson, K. Melanie (2020), “Making A Decision On Ethical Decision-Making Models”, *Specialization Thesis*, Utah State University, USA.

- Jurkiewicz, L. Carole (2015), “The Anatomy of Ethical Dysfunction”, *Ethics in Public Management*, Ed. H. George Frederickson ve Richard K. Ghere, Second Edition, Taylor&Francis Group, USA, pp. 23-41.
- Kala, Muhammet Enes (2015), “Erdem ve Ödev Ahlâklarına Yeni Yaklaşımlar: David Ross ve Alasdair Macintyre”, *Doktora Tezi*, Ankara.
- Kant, Immanuel, (1995), *Ahlak Metafizikinin Temellendirilmesi*, Çev. I. Kuçuradi, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara.
- Kant, Immanuel (1999), *Pratik Aklın Eleştirisi*, Çev. Ioanna Kuçuradi, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara.
- Kant, Immanuel (1949), “On a Supposed Right to Lie from Altruistic Motives” *Critique of Pure Reason and Other Writings in Moral Philosophy*, Ed. Lewis White Beck, Chicago: University of Chicago Press, pp. 346-349.
- Kant, Immanuel (1997), *Lectures on Ethics*, Çev: Peter Heath, Cambridge University Press, Cambridge.
- Karasu, Koray (2001), *Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi*, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, No. 11, Ankara.
- Kaya, Yahya Kemal (1979), *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Kernaghan, Kenneth (1993), “Promoting Public Service Ethics: The Codification Option”, *Ethics In Public Service*, Ed. Richard A. Chapman, Carleton University Press, Canada, pp. 15-29.
- Kernaghan, Kenneth ve O. P. Dwivedi (1983), “Public Service Ethics: Issues and Ideas”, *Ethics in the Public Service: Comparative Perspective*, Brussels: IIAS.
- Kidder, Rushworth M (1996), *How Good People Make Tough Choices: Resolving The Dilemmas Of Ethical Living*, Simon – Schuster, New York.
- Kitapçı, İsmail (2009), “Etik Yozlaşmadan Siyasi Yozlaşmaya: Seçmen-Siyasetçi İlişkileri Perspektifinden Bir Değerlendirme”, *Kamu Etiği Sempozyum Bildirileri 2*, Todaie, ss. 497-512, Ankara.
- Koçel, Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Kodal, Numan (2003), “Zygmunt Bauman’da Politika ve Etik”, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Koç, Y. (2009), Kantçı Ödev Ahlakı ve Etiği, *Kamu Etiği Sempozyum Bildirileri 2*, Todaie, Ankara, ss. 220-227.

- Köseoğlu, Özer (2013), “Kamu Politikası Sürecinde Karar Verme Modelleri”, *Kamu Politikası Kuram ve Uygulama*, Der. Mete Yıldız ve M. Zahid Sobacı, Adres Yayınları, Ankara.
- Kuçuradi, İoanna (1988), *Uludağ Konuşmaları*, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara.
- Kuçuradi, İoanna (2000), Felsefi Etik ve Meslek Etikleri, Haz. Harun Tepe, Etik ve Meslek Etikleri: Tıp, Çevre, İş, Basın, Hukuk ve Siyaset, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara, ss.17-32.
- Kuçuradi, İoanna (2011), *Etik*, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara.
- Kurt, Ümit (2003), “Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kutlu, H. Ali, Mehmet Güner ve N. Savaş Demirci (2012), “Etik İkilemden Çıkışta Kişisel Değerin Rolü: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama”, *1. Uluslararası Muhasebe ve Finans Sempozyumu*, 31 Mayıs-2 Haziran, ss. 733-746.
- Küçükalp, Kasım ve Cevizci, A. (2014), *Batı Düşüncesi Felsefi Temeller*, İsam Yay, İstanbul.
- Lacewing, Michael (2010), *Routledge (Taylor- Francis Group) Alevel Philosophy*, Taylor and Francis, London.
- Lafollette, Hugh (2000), *The Blackwell Guide to Ethical Theory*, Wiley-Blackwell Publishing, USA.
- Laroche, Hervé (1995), “From Decision to Action in Organizations: Decision Making as a Social Representation”, *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, pp. 62-75.
- Lawton, Alan (2004), “Developing and Implementing Codes of Ethics”, *Viešoji Politika ir Administravimas*, No. 7, pp. 94-101.
- Leach, M. Mark ve Thomas Oakland (2007), Ethics Standards Impacting Test Development and Use: A Review of 31 Ethics Codes Impacting Practices in 35 Countries”, *International Journal of Testing*, Vol. 7, No. 1, pp. 71-88.
- Leblebici, D. Nadi (2000), “Orta Kademe Yöneticilerinin Örgütsel Karar Alma Davranışları Üzerine Bir İnceleme: Bir Türk Kamu İktisadi Teşebbüsü Örneği”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, ss. 181-200.
- Leoveanu, Andy Constantin (2013), “Rationalist Model in Public Decision Making”, *Journal of Public Administration, Finance and Law*, Issue 4, pp. 43-54.
- Leung, P. ve Coopers, B. J. (1994), “Ethics in Accountancy: A Classroom Experience”, *Accounting Education*, Vol. 3(1), pp.19-33.

- Lewis, Carol W. (1991), *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*, Jossey-Bass, San. Francisco.
- Lewis, Carol W. (1993), "Ethics Codes and Ethics Agencies: Current Practices and Emerging Trends", *Ethics and Public Administration*, Ed. H. Frederickson, M.E. Sharpe, England.
- Lewis, Carol W. (2016), "Kamu Hizmetinde Etik Davranış Zorluğu", *Kamu Yönetimi Klasikleri*, Çev. S. Altuntop, ss.773-781, Global Politika ve Strateji, Ankara.
- Leys, A. Wayne (1943), "Ethics and Administrative Discretion", *Public Administration Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 10-23.
- Liddell, H. George ve R. Scott (2003), *A Lexicon: Abridged from Liddell and Scott's Greek-English Lexicon*, Clarendon Press, New York.
- Lindblom, Charles E (1959), "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 79-88.
- Lindblom, Charles E (1979), "Still Muddling, Not Yet Through", *Public Administration Review*, Vol. 39, No. 6, pp. 517-526.
- Longenecker, Justin G. (1985), "Management Priorities and Management Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 4, Issue 1, pp. 65-70.
- Macintyre, Alasdair (2001), *Ethik'in Kısa Tarihi: Homerik Çağdan Yirminci Yüzyıla*, Çev: Hakkı Hünler ve Solmaz Zelyüt Hünler, Paradigma Yayınları, İstanbul.
- Maclean, Anne (1985), "Right And Good: False Dichotomy"[Hak ve İyi: Yanlış Algılama], *Philosophy*, Vol. 60, No. 231, pp. 129 – 132.
- Maesschalck, Jeroen (2004), "Approaches to Ethics Management in The Public Sector", *Public Integrity*, Vol. 7, No. 21, pp. 21-41.
- Makrydemetres, Anthony (2002), "Dealing with Ethical Dilemmas in Public Administration: The "ALIR" Imperatives of Ethical Reasoning, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 68, No. 2, pp. 251-266.
- March, James G. ve H. Simon (1975), *Örgütler*, Çev. Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran, Todaie Yayınları, Ankara.
- Marta, Janet K., A. Singhapakdi, Ashraf A., ve S.J. Vitell (2004), "Some Important Factors Underlying Ethical Decisions of Middle-Eastern Marketers", *International Marketing Review*, Vol. 21(1), pp. 53-67.
- Martinez, J. Michael (2009), *Public Administration Ethics for The 21st Century*, ABC-CLIO, California.
- Mclaughlin, D. I (1995), "Strengthening Executive Decision Making", *Human Resource Management*, Vol. 34, No.3, pp. 443-461.



- Menzel, C. Donald (2007), *Ethics Management for Public Administrators*, M. E. Sharpe, New York.
- Michael D. Mumford, Shane Connelly, Stephen T. Murphy, Lynn D. Devenport, Alison L. Antes, Ryan P. Brown, Jason H. Hill, and Ethan P. Waples (2009), "Field and Experience Influences on Ethical Decision Making in the Sciences", *Ethics Behavior*, Vol. 19(4), pp. 263-289.
- Mintzberg, H. ve F. Westley (2001), "Decision Making: It's Not What You Think", *Mit Sloan Management Review*, pp. 89-93.
- Mill, John S., (2005), *Utilitarianism*, The Floating Press, New Zealand.
- Moberg, Dennis J. (2000), "Time Pressure and Ethical Decision-Making: The Case for Moral", *Business & Professional Ethics Journal*, Vol.19, No.2, pp. 41-67
- Morscher, Edgar, Otto Neumaier ve Peter Simons (1998), *Applied Ethics in a Troubled World*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht.
- Nancy, Jean-Luc (2006), *Özgürlük Deneyimi*, Çev. Aziz Ufuk Kılıç, Aralık Yayınları, İzmir.
- Nash, Laura (1981), *Harvard Business Review*, November, <https://hbr.org/1981/11/ethics-without-the-sermon>, Erişim Tarihi: 20.06.2018.
- Newman, H. William (1979), *İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare*, Çev. Kenan Sürgit, Todaie Yayınları, Ankara.
- Nguyen, T. Nhung ve Michael D. Biderman (2008), "Studying Ethical Judgements and Behavioral Intentions Using Structural Equations: Evidence From the Multidimensional Ethics Scale", *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 627-640.
- Nigro Lloyd G. ve William D. Richardson (1990), "Between Citizen and Administrator: Administrative Ethics and PAR", *Public Administration Review*, Vol. 50, pp. 623-635.
- Null, Alexander ve J. Schibrowsky (2005), "The Impact of Corporate Culture, The Reward System, and Perceived Moral Intensity on Marketing Students' Ethical Decision Making", *Journal of Marketing Education*, Vol. 27(1), pp. 68-80.
- Nohutçu, Ahmet (2004), "Etik ve Kamu Yönetimi", *Çağdaş Kamu Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Noone, Joanne (2002), "Concept Analysis of Decision Making", *Nursing Forum*, Vol. 37, No. 3, pp. 21-32.
- Northcraft, Gregory B ve Margaret A. Neale (1990), *Organisational Behaviour: A Management Challenge*, The Dryden Press, Florida.

- Nussbaum, Craven (2012), *Aristoteles'te İnsanın İşlevi*, Çev. H. Nur Beyaz Erkızan, Sentez Yayınları, İstanbul.
- Nuttall, Jon (1997), *Ahlak Üzerine Tartışmalar Etiğe Giriş*, Çev. Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- OECD (2000), "Building Public Trust, Ethics Measures in OECD Countries", *Public Management Policy Brief no.7*, [www.oecd.org/dataoecd/60/43/1899427.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/60/43/1899427.pdf), (Erişim T:10.10.2019).
- O'fallon, Michael, ve Kenneth Butterfield (2005), "A Review of The Empirical Ethical Decisionmaking Literature: 1996-200", *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, pp. 375-413.
- Ofstad, Harald (1961), *An Inquiry into The Freedom of Decision*, Norwegian Universities Press, Oslo.
- Okçu, Murat (2002), "Public Administration and Ethics: Perennial Questions", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- Oliphant, Jill (2007), *OCR Religious Ethics for AS and A2*, Routledge, New York.
- Ordun, Güven (2015), "Grup Davranışının Temelleri", *Örgütsel Davranış*, Çev. Ed. İnci Erdem, 14. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara. ss.275-312.
- Öktem, Ülker (2007), Kant Ahlakı, *AÜ. Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, Cilt.18.
- Ömürgönülşen, Uğur ve M. Kemal Öktem (2004), "Türkiye'nin Avrupa Birliğine Yöneltil Uyum: Yönetsek Sorun Alanları, Uyum Kriterleri ve Uyum Çabaları", *Çağdaş Kamu Yönetimi -II*, Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 33-65.
- Önder, Özgür (2012), "Karar Verme: Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimindeki Anlamı/Önemi", *Kamu Yönetimi ve Siyaset Biliminde Karar Verme*, Ed. Özgür Önder ve Fatih Kırışık, Orion Kitabevi, Ankara.
- Özaydın, Özge (2011), İçimdeki Ahlak Yasası: Kant'ın Ahlak Kuramı Üzerine Eleştirel Bir İnceleme, *Felsefe Arkivi*, Sayı 34, ss. 97-117.
- Özekes, Muhammet (2009), "Ülkemizde Yargı Etiği Sorunlarına Örneklerle Bir Bakış", *Yasama ve Yargı Etiği Alanındaki Gelişmeler Uluslararası Konferansı*, 18 Şubat, Ankara.
- Özer, M Akif (2012), "Yönetimden Yönetişime Geçişte Karar Verme Süreci", *Kamu Yönetimi ve Siyaset Biliminde Karar Verme*, Ed. Özgür Önder ve Fatih Kırışık, Orion Kitabevi, Ankara.
- Özlem, Doğan (2014), *Etik-Ahlak Felsefesi*, Notos Kitap, İstanbul.

- Özön, M. Nihat (1971), *Resimli-Büyük Türk Dili Sözlüğü*, Arkın Kitabevi, İstanbul.
- Özturan, Hümeýra (2015), *Ahlâk Felsefesinin Temel Problemleri*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Özturan, Hümeýra (2011), “Etik ile Ahlak Arasında: Türkçe Ahlak Felsefesi Literatürüne Dair Etik Kavramı Kullanımı Üzerinden Bir Değerlendirme”, *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, Cilt 9, Sayı 17, ss. 169-202.
- Öztürk, Ahmet (2004), *Yöneylem Araştırması*, Genişletilmiş 9. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Öztürk, N. Kemal (2003), “Etik ve Kamu Yönetimi”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları*, Ed. Asım Balcı vd., Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Öztürk, Namık K. (2004) “Machiavelli-Weber Perspektifinde Siyasal Liderlik Etiği”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı: 2, Haziran, ss.13-30.
- Paine, S. Lynn (2000), “Managing for Organizational Integrity”, *Business, Institutions and Ethics A Test With Cases and Readings*, Ed. John W. Dienhart, Oxford University Press, United Kingdom.
- Parlak, Bekir (2011), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Parlakkaya, Raif (1996), *İşletmelerde Mali Risk ve Riskin Muhasebeleştirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Konya.
- Parsons, Wayne (1995), *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*, Edgar Elgar Publishing.
- Parsons, Grace Kerri (1999), “Moral and Ethical Decision Making of Physicians and Attorneys: The Influence of Faith Across Their Career Lifespans”, *Doctoral Thesis, Texas Tech University, USA*.
- Passell, S. Brian (2003), “A New Look At Ethical Decision Making: Establishing The Nomological Network Of Desired Moral Approbation”, *Doctoral Thesis, University of Georgia, USA*.
- Pater, Alberic ve Anita V. Gils (2003), “Stimulating Ethical Decision-Making in a Business Context: Effects of Ethical and Professional Codes”, *European Management Journal*, Vol. 21, No. 6, pp. 762-772.
- Pehlivan Aydın, İnyet (2002), *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Pehlivan Aydın, İnyet (1997), “Yönetimde Etik Sorunu ve Kamu Yöneticisinin Etik Davranışları”, *21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu*, 7-9 Mayıs, Todaie, Ankara.

- Perry, Ron (2000), *A Matter of Ethics: Facing The Fear of The Right Thing*, Ed. Teri J. Traaen, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom.
- Peters, B. Guy (2002), "Governance: A Garbage Can Perspective", *Political Science Series*, Vol. 84.
- Pieper, Annemarie (2012), *Etiğe Giriş*, Çev. Veysel Ataman ve Gönül Sezer, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Plant, J.F (2001), "Codes of Ethics", *Handbook of Administrative Ethics*, Ed. Terry L. Cooper, Marcel Dekker, New York.
- Pohling, R., Bzdok, D., Eigenstetter, M., Stumpf, S., ve Strobel, A. (2016), What is Ethical Competence? The Role of Empathy, Personal Values, and the Five-Factor Model of Personality in Ethical Decision-Making, *Journal of Business Ethics*, Vol. 137(3), pp. 449–474.
- Pollay, W. Richard (1970), "The Structure of Executive Decisions and Decisions Times", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No. 4, pp. 459-471.
- Pops, Gerald M (2001), "A Teleological Approach to Administrative Ethics", *Handbook of Administrative Ethics*, Ed. Terry L. Cooper, Marcel Dekker, New York.
- Pops, Gerald M ve T. J Pavlak (1991), *The Case for Justice: Strengthening Decision Making and Policy in Public Administration*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Pybus, Elizabeth M. (1983), "False Dichotomies: Right and Good" [Yanlış Algulamalar: Hak ve İyi], *Philosophy*, Vol. 58, No. 223, pp.19-27.
- Rachels, James (1999), *The Elements of Moral Philosophy*, McGraw Hill, NewYork.
- Renteln, D. Alison (1988), "Relativism and The Search for Human Rights", *American Anthropologist (New Series)*, Vol. 90, No. 1, pp. 56-72.
- Rest, R. James (1982), "A Psychologist Looks at The Teaching of Ethics", *The Hastings Center Report*, Vol. 12, No. 1, pp. 29-36.
- Robbins, P. Stephen (2002), *Essentials of Organizational Behavior*, Seventh Edition, Prentice Hall, United States of America.
- Robbins, P. Stephen ve Timoty A. Judge (2015), *Organizational Behavior*, 15 th Edition, Pearson Publishing.
- Rohr, John A. (1976), The Study of Ethics in The PA. Curriculum, *Public Administration Review*, Vol. 36, pp. 398-406.
- Rohr, John A. (1989), *Ethics for Bureaucrats: An Essay on Law and Values*, Second Edition, Marcel Dekker, New York.

- Rohr, John (2000), "Regime Values", *Defining Public Administration*, Ed. Jay M. Shafritz, Westview Press, Oxford.
- Rowe, A. J. ve J. D. Boulgarides (1994), *Managerial Decision Making*, Prentice Hall, New Jersey.
- Saint-Martin, Denis, F. Thompson ve R. Jones Lawrence (2006), *Public Ethics and Governance: Standards and Practices in Comparative Perspective*, JAI Press Elsevier, USA.
- Sayimer, İdil (2006), "Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi", *Küresel İletişim Dergisi*, Sayı 2, Güz.
- Sayimer, M. Anıl (2005), "Yönetmelik Kavramının Örgütlerde Uygulanması", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Schermerhorn, J.R, J.G. Hunt ve R.N. Osborn (2002), *Organizational Behavior*, Seventh Edition, John Wiley&Sons, United States of America.
- Schwartz, S. Mark (2002), "A Codew of Ethics for Corporate Code of Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 4, No. 1, pp. 27-43.
- Scruton, R. (2001), *Kant: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, United Kingdom.
- Serbest, M. Bürkan (2006), "Kamu Yönetiminde Etiğin Düşünsel Kökenleri: Machiavelli-Kant Diyalektiği", *II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi*, Ankara.
- Sezer, Özcan (2012), "Türk Kamu Bürokrasisinde Karar Verme", *Kamu Yönetimi ve Siyaset Biliminde Karar Verme*, Ed. Özgür Önder ve Fatih Kırıışık, Orion Kitabevi, Ankara.
- Shafritz, J. M. ve E. W. Russell (2005), *Introducing Public Administration*, Pearson Education Inc, New York.
- Sheeran, Patrick J. (1993), *Ethics in Public Administration: A Philosophical Approach*, Greenwood Publishing Group, London.
- Sherman, Tom (1998), "Public Sector Ethics: Prospects and Challenges", *Public Sector Ethics: Finding and Implementing Values*, Routledge, London.
- Sığrı, Ünsal ve Cenk Sözen (2017), "Gruplar ve Grup Dinamikleri", *Örgütsel Davranış*, Ed. Ünsal Sığrı ve Cenk Sözen, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Smith, Gilbert ve D. May (1980), "The Artificial Debate Between Rationalist and Incrementalist Models of Decision Making", *Policy and Politics*, Vol. 8, No. 2, pp. 147-161.

- Simon, Herbert (1960), *The New Science of Management Decision*, American Book-Stratford Press, New York.
- Simon, Herbert (1972), "Theories of Bounded Rationality", *Decision and Organization*, North-Holland Publishing Company, Ed. C.B. McGuire ve R. Radner, Elsevier, Amsterdam, pp.161-176.
- Simonsen, Jesper (1994), "Herbert A. Simon: Administrative Behavior How Organizations Can Be Understood In Terms Of Decision Process", *Computer Science*, Spring.
- Singer, Marcus (1988), "Morality and Universal Law", *An Encyclopedia of Philosophy*, Ed. R. Parkinson, Routledge, London.
- Smith, R. (1996), "Publication Ethics and Applied Sicences", *Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Yayın Etiği Sempozyumu*, ss. 44-55, [www.biyonetik.org.tr / makaleler/Yayin/etiktum.pdf](http://www.biyonetik.org.tr/makaleler/Yayin/etiktum.pdf), Erişim T. 29/07/2013.
- Steinberg, Sheldon ve S. Austern ve David T. (1996), *Hükümet, Ahlak ve Yöneticiler*, Todaie Yayını No: 264, Ankara.
- Stevens, Betsy (1994), "An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: Where Do We Go From Here?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, No. 1, pp. 63-69.
- Stewart, Debra (1985), "Ethics and The Profession of Public Administration: The Moral Responsibility of Individuals in Public Sector Organizations", *Public Administration Quarterly*, Vol. 8 No.4, pp. 487-496.
- Stewart, Joseph, D. M. Hedge ve J. P. Lester (2008), *Public Policy: An Evolutionary Approach*, Third Edition, Thomson Wadsworth, USA.
- Stoner, James A. F. ve Charles Wankel (1986), *Management*, Third Edition, Prentice Hall International Edition.
- Storing, J. Herbert (1965), "Leonard D. White and The Study of Public Administration", *Public Administration Review*, Vol. 25, No.1, pp. 38-51.
- Strike, A. Kenneth, E. J. Haller ve J. F Soltis (2005), *The Ethics of School Administration*, Teachers College Press, New York.
- Şahin, Yüksel Fulya (2002), "Yönetici Adaylarının Mantıklı Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerinin İncelenmesi", *Eğitim ve Bilim*, Cilt 27, Sayı 15, ss. 8-16.
- Şekercioğlu, Ç. ve E. Öztürk (2010), *Eğitimde ve Psikolojide Araştırma Yöntemleri ve İstatistik*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Şen, Mustafa Lütfi (1998), "Kamu Yönetiminde Yozlaşmanın Önlenmesinde Yönetimsel Etik Yaklaşımı", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Şen, Mustafa Lütfi (2005), “Kamu Görevlilerini Yoldan Çıkararak Bubi Tuzakları”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya.
- Şen, Mustafa Lütfi (2012), *Kamu Görevlileri Etik Rehberi*, 3. Baskı, Ankara.
- Tanilli, Server (1997), *Yaratıcı Aklın Sentezi: Felsefeye Giriş*, Adam Yayınları, İstanbul.
- Tarakçı, Nejat (2014), *Stratejik Karar Verme ve Senaryo Oluşturma*, Çantay Yayınları, İstanbul.
- T.C. Kamu Görevlileri Etik Kurulu (2022), *Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Tepe, Harun (1992), *Etik ve Meta-etik: 20. Yüzyıl Etiğinde Normatiflik Tartışması*, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara.
- Tepe, Harun (1993), “Siyaset Ahlakı ya da Siyasetçinin Ahlakı”, *Siyasal Ahlak ve Siyasal Ahlaksızlık*, Ed. Türker Alkan, Bilgi Yayınevi, Ankara.
- Tepe, Harun (1998), “Bir Felsefe Dalı Olarak Etik”, *Doğu Batı*, I/4, Ağustos Eylül Ekim.
- Tepe, Harun (2014), “Günümüz Sorunları Karşısında Kant Etiği Çaresiz midir?” *Felsefi Düşün*, Sayı 3, ss. 157-169.
- Terkel, N. Susan ve R. S. Duval (1999), *Encyclopedia of Ethics*, Facts on Files, New York.
- Thompson, F. Dennis (1985), “The Possibility of Administrative Ethics”, *Public Administration Review*, Vol. 45, pp. 555-561.
- Thompson, F. Dennis (1992), “Paradoxes of Government Ethics”, *Public Administration Review*, Vol. 52, No. 3, pp. 254-259.
- Tillman, C. Justice (2011), “Character, Conditions, and Cognitions: The Role of Personality, Climate, Intensity, and Moral Disengagement in The Unethical Decision-Making Process”, *Doctoral Thesis*, University of Alabama, USA.
- Tillman, F. Franklin (2022), “Emotional Carry-Over in Ethical Decision Making: The Impact of Self-Control & Moral Potency”, *Doktoral Thesis*, University of Mississippi, USA.
- Tortop, Nuri, İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve M. A. Özer (2007), *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tosun, Dilek (2009), “Kadınların Yerel Yönetim Kademelerinde Sınırlı Düzeyde Yer Almalarının Nedenleri Üzerine Bir Araştırma: İstanbul’daki Belediyeler Örneği”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Traaen, J. Teri (2000), *A Matter of Ethics: Facing The Fear of Doing The Right Thing*, Connecticut: Jai Press Inc., Greenwich.
- Trevino, K. Linda (1986), "Ethical Decision Making In Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review*, Vol.11, pp. 601-617.
- Trevino, K. Linda (1992), "Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education and Management", *Journal of Business Ethics*, Vol.11, pp. 445-459.
- Truelson, Judith A (1991), "New Strategies for Institutional Controls", *Ethical Frontiers in Public Management*, Ed. J. S. Bowman, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.225-242.
- Turan, Erol (2010), "Türk Kamu yönetiminde Etik Davranışların Algılanmasına yönelik Bir Alan Araştırması", *Türk Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları*, 5. Kamu Yönetimi Sempozyumu, Konya.
- Türer, Celal ve Metin Aydın (2019), "Utilitarianism" ve "Pragmaratism": Farklar, Ortak Noktalar", *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 28, ss. 121-149.
- Türk Dil Kurumu (2011), *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları, 11. Baskı, Ankara.
- Türkeri, Mehmet (2017), *Etik Kuramları*, Lotus Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.
- Uçar, Gümran (2006), "Yöneticilerde Değer Yargıları", *Akademik Bakış*, Sayı 9, ss. 1-28.
- Uhr, John (2014), "John Rohr's Concept of Regime Values: Locating Theory in Public Administration", *Administration & Society*, Vol. 46(2), pp. 141-152.
- Uluğ, Feyzi (2009), "Yönetim ve Etik", *Kamu Etiği Sempozyum Bildirileri Kitabı*, Cilt 1, ss.3-33, Todaie Yayınları, Ankara,
- Uras, Meral (1995), "Örgütlerde Karara Katılmanın Koşulları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl 1, Sayı 2.
- Ülken, Hilmi Ziya (2001), *Ahlak*, Ülken Yayınları, İstanbul.
- Valentine, Sean ve Gary Fleischman (2002), "Ethics Codes and Professionals' Tolerance of Societal Diversity", *Journal of Business Ethic*, Vol. 40, No. 4, pp. 301-312.
- Ventriss, Curtis (2001), "The Relevance of Public Ethics to Administration and Policy", *Handbook of Administrative Ethics*, Ed. T.Cooper, Marcel Dekker, New York.



- Vurgun, Levent ve Sezai Öztop (2011), Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 3, ss. 217-230.
- Waldo, Dwight (1955), *The Study of Public Administration*, Doubleday and Company, New York.
- Weber, Max (1996), *Sosyoloji Yazıları*, Çev. Taha Parla, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Werhane, H. Patricia ve Moriarty (2009), “*Moral Imagination and Management Decision Making*”, Bridge Papers.
- Werhane, H. Patricia, Laura P. Hartman, Crina Archer, Elaine E. Englehardt, Michael S. Pritchard (2013), *Obstacles to Ethical Decision Making*, Cambridge University Press.
- White, Mark D. (2009), “In Defence of Deontology and Kant: A Reply to Van Staveren” [Deontolojinin ve Kant’ın Savunumu], *Review Of Political Economy*, Vol. 21, No. 2, pp. 299- 307.
- Wieland, Josef (2001), “The Ethics of Governance”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11, No. 1, pp. 73-87.
- Willoughby, W. Franklin (1927), *Principles of Public Administration: With Special Reference to The National and State Governments of The United States*, The Brookings Institution, Washington.
- Wittmer, P. Dennis (2001), “Ethical Decision Making”, *Handbook of Administrative Ethics*, Ed. Terry L. Cooper, 2. Edition, New York, Marcel Dekker Incorporated.
- Wood, Allen W (2004), “The Final Form of Kant’s Practical Philosophy”, *Kant’s Metaphysics of Morals: Interpretative Essays*, Ed. Mark Timmons, Oxford University Press, Oxford, pp. 1-22.
- Yazıcı, Sedat ve Yazıcı, Aslı (2010), “Kant’ın Ödev Sınıflandırmasının Felsefi Etkisi Üzerine”, *Felsefe Dünyası*, Sayı 51, ss.16-34.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve S. Erdoğan (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, Alim (2009), “Felsefenin Sunduğu Bir İmkân Olarak Uygulamalı Etik”, *Muhafazakâr Düşünce*, Yıl 5, Sayı 19-20, ss. 67-78.
- Yılmaz, Ender (2010), “Teleolojik Etik ve Deontolojik Etik’in Karşılaştırılması (J.S. Mill ve I. Kant ile Sınırlandırılmış Olarak)”, *Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum.
- YSK (2019), *31 Mart 2019 Mahalli İdareler Genel Seçimleri Seçim İstatistikleri Bülteni*, Ankara.

Yüksel, Cüneyt (2005), *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik*, Cilt 1, Tüsiad Yayınları, İstanbul.

# EK

## Ek 1: Anket Formu

Değerli katılımcı,

Anket formu, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda yürütülen doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Sorulan soruların herhangi bir biçimde doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Dolayısıyla sizin düşüncenizi en iyi yansıtan cevapları vermeye çalışınız. **Cevaplarken ideal olanı değil, mevcut durumu göz önünde bulundurunuz.**

Araştırmada elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve hiçbir şekilde akademik olmayan bir alanda kullanılmayacaktır. İletişime geçilmesi halinde anket sonuçları katılımcılarla paylaşılacaktır. Katılımınızdan dolayı teşekkür ederim.

**Öğr. Gör. Hilal TURAN YILMAZ**  
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi  
E-posta: hilalturan@subu.edu.tr

- 1) Cinsiyetiniz  Erkek  Kadın  
2) Eğitim durumunuz  Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü  
3) Yaşınız  18-35  36-50  51 ve üzeri  
4) Göreviniz  Şube Müdürü  Daire Başkanı  Belediye Başkan Yardımcısı  Belediye Başkanı  
5) Kamu görevinde bulunma süreniz  1-5 yıl  6-20 yıl  21 yıl ve üzeri  
6) Mevcut görevinizde bulunma süreniz  1-5 yıl  6-20 yıl  21 yıl ve üzeri  
7) Daha önce "etik" eğitimi aldınız mı?  Evet  Hayır

	Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirten sütuna (X) işareti koyunuz	Kesnikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesnikle Katılıyorum
		☹☹	☹	☹	☺	☺☺
8)	Bir eylemin doğruluğunu ulaşılmak istenilen hedefe sağladığı katkıyla ölçerim.					
9)	Karar verirken, her zaman çoğunluğun faydasını düşünürüm.					
10)	Uzun vadede getirisi yüksek olan eylem benim için doğru eylemdir.					
11)	Bir görevin yerine getirilmesi benim için her şeyden önde gelir.					
12)	Verdiğim karar sonucunda mutsuz olacağımı bilsem de görevimin gereğini yaparım.					
13)	Bir kararın etik değeri için kararın sonucuna değil o kararı ortaya çıkaran niyete bakarım.					
14)	Karar verirken, seçimimi etik açıdan haklı çıkaracak sebepler ararım.					
15)	Tecrübelerimin ahlaki gelişimimi etkilediğini düşünürüm.					
16)	Eylemin sonucundan sorumlu tutulmayacaksam, etik dışı karar vermiş olmam beni çok etkilemez.					
17)	Zaman kısıtı olmadan verdiğim kararların daha etik olduğunu düşünürüm.					
18)	Alternatifler arasından etik olanı seçmek için akıl yürütmeyi önemserim.					
19)	Kendimi etik hassasiyetleri olan biri olarak görürüm.					
20)	Başkalarının hayatını etkileyecek kararlar vermem gerektiğinde kendimi onların yerine koyarım.					
21)	Farklı sorunları tecrübe ettikçe etik açıdan daha duyarlı hale geleceğimi düşünürüm.					
22)	Tecrübelerimin etik karar verme becerimi geliştirdiğini düşünürüm.					
23)	Karar vermem gerektiğinde her şeyi bir kenara bırakıp soruna odaklanmak isterim.					
24)	Karşılaştığım bir sorunu önce etik açıdan değerlendiririm.					
25)	Karar verirken takdir yetkimi kullanma hakkım varsa bu yetkimi toplumsal değerler ile örtüşecek şekilde kullanırım.					
26)	Karar verirken, çalışma arkadaşlarım ile fikir alışverişinde bulunmayı önemserim.					
27)	Karar verirken, kararımı mutlaka bir kurala dayandırmak isterim.					

## Ek 2: Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 06.10.2022-175532



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-175532  
Konu : 50/11 Öğr. Gör. Hilal TURAN  
YILMAZ

06.10.2022

Sayın Hilal TURAN YILMAZ

İlgi : 29.09.2022 tarihli ve E--000-0 sayılı yazımız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 05.10.2022 tarihli ve 50 sayılı toplantısında alınan "11" nolu karar ile Öğr. Gör. Hilal TURAN YILMAZ'ın başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu  
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**  
Doğrulama Kodu: BSV5YPCJEU Pin Kodu: 61303 Belge Takip Adresi: <https://turkiye.gov.tr/ebd/?K=5783&eD=BSV5YPCJEU&eS=175532>  
Adres: Esentepe Kampüsü 54187 Sarıyer SAĞKARYA / KEP Adresi: Bilgi için: Hamife Babacan  
sakaryamiversitesi@ihis01.kep.tr Uzunlu: Birim Evrak Sorumlusu  
Telefon No: 0264 295 50 00 Faks No: 0264 295 50 31  
e-Posta: ozel@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ: www.sakarya.edu.tr

### KARAR

11. Öğr. Gör. Hilal TURAN YILMAZ'ın " Türk Kamu Yönetiminde Karar Verme ve Etik " başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Öğr. Gör. Hilal TURAN YILMAZ'ın " Türk Kamu Yönetiminde Karar Verme ve Etik " başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

## ÖZ GEÇMİŞ

<b>Ad Soyad: Hilal TURAN YILMAZ</b>	
<b>Eğitim Bilgileri</b>	
<b>Lisans</b>	
<b>Üniversite</b>	Sakarya Üniversitesi
<b>Fakülte</b>	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>Bölümü</b>	Kamu Yönetimi
<b>Yüksek Lisans</b>	
<b>Üniversite</b>	Sakarya Üniversitesi
<b>Enstitü Adı</b>	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>Anabilim Dalı</b>	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
<b>Makale ve Bildiriler</b>	
<b>1.</b> Turan, H (2019), <b>III. Selim'den Tanzimat'a Osmanlı Devleti'nde Yeniden Yapılanma Hareketleri</b> , <i>Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi</i> , 11(2), 37-46.	
<b>2.</b> Turan, H ve T. Korkmaz (2019), <b>Arend Lijphart'ın Kriterleri Bağlamında Türkiye'de Demokrasi</b> , <i>Akademik Hassasiyetler</i> , 6(11), 1-29.	
<b>3.</b> Turan, H ve M. L. Şen (2014), <b>Büyükşehir Belediyelerinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Algısı: Stratejik Planlar Üzerine Bir Araştırma</b> , <i>Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi</i> , 16(1), 53-72.	
<b>4.</b> Aydın, H. İ ve H. Turan (2012), <b>Kuramsal ve Yasal Çerçeve Türkiye'de Kentsel Dönüşüm</b> , <i>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi</i> , Sayı 28, 61-70.	