

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

95999

ÖRGÜTSEL GİRİŞİMCİLİK EKSENİNDE
ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN USSALLAŞTIRILMASI:
ÖZEL BİR HASTANE İŞLETMESİNDE UYGULAMA EL KİTABI ÖNERİSİ

Danışman
Yrd. Doç.Dr. Gürcan PAPTAYA

Hazırlayan
Hakan GÖKÇE

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ISPARTA-2000

İÇİNDEKİLER

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

1. ÇALIŞMANIN KONUSU, AMACI, VARSAYIMLARI, SINIRLARI VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE YÖNETİM PSİKOLOJİSİ ALT DİSİPLİNİNE KATKISI	5
1.1. ÇALIŞMANIN KONUSU VE AMACI	5
1.1.1. Çalışmanın Konusu	5
1.1.2. Çalışmanın Amacı	7
1.2. ÇALIŞMADA KABUL EDİLEN VARSAYIMLAR VE SINIRLAMALAR	8
1.2.1. Çalışmada Kabul Edilen Varsayımlar	8
1.2.2. Çalışmaya İlişkin Sınırlamalar	10
1.3. İZLENEN ARAŞTIRMA ÇABALARI VE ÇALIŞMANIN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE YÖNETİM PSİKOLOJİSİ ALT DİSİPLİNİNE KATKISI.....	11
1.3.1. Çalışmada İzlenen Araştırma Çabaları	11
1.3.2. Çalışmanın Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi Alt Disiplinine Katkısı.....	13

İkinci Bölüm

2. ÖRGÜTSEL ETİK KAVRAMI	14
2.1. GENEL OLARAK ETİK	14
2.1.1. Anlamı ve Önemi	15
2.1.1.1. Anlamı	15
2.1.1.2. Önemi	16

2.1.2. Etimolojisi ve Kritik Öğeleri.....	17
2.1.2.1. Etimolojisi	18
2.1.2.2. Kritik Öğeler	18
2.1.3. Felsefi Temelleri	20
2.1.4. Temel Etik Sistemler.....	22
2.2. ÖRGÜTSEL ETİK	22
2.2.1. Gerekçeleri	22
2.2.1.1. Değer Üretme:	
Faaliyet Planlaması	23
2.2.1.2. Rekabet Üstü Gerçeklik:	
Gelenek Ötesi	24
2.2.1.3. Eylemsel ve Davranışsal Bağımlılık:	
Ortak Paydada Buluşmak	25
2.2.1.4. Misyon Yazma ve	
İdeoloji Yaratma.....	26
2.2.1.5. Yaratıcı Atmosfer ve Uygunluk	27
2.2.1.6. Süreç Verimliliği	28
2.2.1.7. Anlayış ve Yaklaşım Etkinliği	28
2.2.1.8. Bütünsellik	29
2.2.2. Özellikleri	30
2.2.2.1. Öğrenilebilir ve Kazanılabılır Olması	31
2.2.2.2. Paylaşılması ve Kapsaması	31
2.2.2.3. İçselleştirilmesi	32
2.2.2.4. Davranış Kalıpları İçermesi.....	33
2.2.2.5. Referans Niteliği Taşınması	34
2.2.2.6. Başarım (Performans) Değerleme ve	
Oto Kontrol Olanığı Verme	35
2.2.3. Bileşenleri ve Bağlayıcı Süreçleri.....	36
2.2.3.1. Bileşenleri	36
2.2.3.2. Bağlayıcı Süreçler	41

Üçüncü Bölüm

3. ÖRGÜTSEL GİRİŞİMCİLİK PARADİGMASINDA	
ETİK SORUNLAR.....	46
3.1. ÖRGÜTSEL GİRİŞİMCİLİK	46
3.1.1. Temel Yönelimler.....	47
3.1.1.1. Öğrenen Organizasyon Düşüncesi	47
3.1.1.2. Vizyon.....	48
3.1.1.3. Sorumluluk.....	49

3.1.1.4. Özgürlük ve Özgünlük.....	50
3.1.1.5. Risk ve Belirsizlik	51
3.1.1.6. Etkileşim.....	52
3.1.1.7. Big Bang ya da Sürekli Gelişme.....	53
3.1.2. Konsepti.....	54
3.1.2.1. Vizyon ve Stratejik Amaç	54
3.1.2.2. Yaratıcılık: Entelektüel Sermaye	56
3.1.2.3. Dürtüler	57
3.1.2.4. Liderlik ve Güç	58
3.1.2.5. Karar Verme.....	58
3.1.2.6. Zaman Oryantasyonu.....	59
3.1.2.7. Haya Yönetimi.....	60
3.1.2.8. Beceri ve Deneyim	61
3.1.2.9. Moral Değerler	62
3.1.3. Süreci	63
3.1.3.1. Fikir Üretmek.....	64
3.1.3.2. Fırsatların Analizi	64
3.1.3.3. Süreç ve Davranış Geliştirme.....	65
3.1.3.4. Eylem Analizi ve Denetim	66
3.1.4. Etkileyen Faktörler	67
3.1.4.1. İç Faktörler	68
3.1.4.2. Dış Faktörler	69
3.1.5. İlkeleri ve Koşulları.....	73
3.1.5.1. İlkeleri.....	73
3.1.5.2. Koşulları	76
3.2. ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR: ETİK AÇMAZ	79
3.2.1. Sosyo-Kültürel ve Ekonomik Kaynaklı Davranışlar	80
3.2.1.1. Ayrımcılık	80
3.2.1.2. Kayırma.....	81
3.2.1.3. Yolsuzluk.....	81
3.2.1.4. Rüşvet.....	82
3.2.1.5. Yaranma: Yakınlığı Kullanma.....	82
3.2.1.6. İş İlişkilerine Politika Karıştırma.....	83
3.2.1.7. Görevi Kötüye Kullanma	83
3.2.1.8. Zimmet	84
3.2.1.9. Yobazlık ve Bağnazlık.....	85
3.2.1.10. Düşünce ve Fikir Eksikliği	85
3.2.1.11. Engelleyici Olma ve Yanlış Yönlendirme	86
3.2.1.12. Yalakalık	87

3.2.2. Psikolojik Kaynak Davranışlar	87
3.2.2.1. Yıldırma ve Korkutma.....	87
3.2.2.2. Bencillik.....	88
3.2.2.3. İşkence.....	88
3.2.2.4. Şiddet ve Baskı	89
3.2.2.5. Hakaret ve Küfür	90
3.2.2.6. Cinsel Taciz	90
3.2.2.7. Kötü Alışkanlıklar	91
3.2.2.8. Dogmatik Davranma	91
3.2.2.9. Saldırganlık.....	92

Dördüncü Bölüm

4. ETİK DIŞI GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞLARININ USSALLAŞTIRILMASI: ETİK ÇÖZÜM ARAYIŞLARI.....	93
4.1. USSALLAŞTIRMA KAYNAKLARI VE TETİKLEYİCİ EYLEMLER.....	94
4.1.1. Kaynakları.....	94
4.1.1.1. Tarafsızlık	95
4.1.1.2. Sorumluluk.....	96
4.1.1.3. Bağlılık.....	97
4.1.1.4. Sevgi ve Hoşgörü.....	98
4.1.1.5. Vicdani ya da Sezgisel Rahatlık.....	99
4.1.2. Tetikleyici Eylemler	100
4.1.2.1. Yasal ve Etik Sınırlara Sığınmak.....	100
4.1.2.2. Davranışları Bireysel Boyutta Yargılamak.....	101
4.1.2.3. Fark Edilmeme İnancı	102
4.1.2.4. Destekleme Beklentisi.....	103
4.1.2.5. Stratejik Düşünce.....	103
4.2. USSALLAŞTIRMA SÜRECİ.....	104
4.2.1. Düşüncesi.....	104
4.2.1.1. İç Çevre Boyutu	105
4.2.1.2. Dış Çevre Boyutu.....	110
4.2.2. Adımları	117
4.2.2.1. Etik Dışı Davranışların Tanımlanması.....	118
4.2.2.2. USSallaştırma Yöntemlerinin İncelenmesi.....	119
4.2.2.3. Uygulanacak Yöntemin Seçilmesi	120
4.2.2.4. Yöntemin Uygulanması ve Değerlemesi.....	121

4.3. ETİK ÇÖZÜM ARAYIŞLARI.....	122
4.3.1. Sürekli Eğitim.....	122
4.3.1.1. Girişimcilik Etiği Konulu Dersler Düzenlemek.	123
4.3.1.2. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Yerleşmesini Sağlamak.....	124
4.3.1.3. Bölgesel Olanaklardan Faydalanmak	124
4.3.1.4. Bilgi Bankası Oluşturma	125
4.3.2. Kimlik Kazandırma.....	126
4.3.2.1. Girişimcilik Kulüpleri Oluşturma.....	127
4.3.2.2. Oryantasyon Faaliyetlerinin Geliştirilmesi	127
4.3.2.3. Kulüp Faaliyetlerinin Tanınması	128
4.3.2.4. Belge ve Sertifikaların Düzenlenmesi..	129
4.3.3. Norm Geliştirme.....	129
4.3.3.1. Etik Kodların Oluşturulması	130
4.3.3.2. Etik Beklentilerin Tanımlanması	130
4.3.3.3. Değişimin Haritalanması	131
4.3.3.4. Politika ve Programların Belirlenmesi..	132
4.3.4. Bütünleştirme Faaliyetlerine Boyut Kazandırma.	133
4.3.4.1. Kamu ve Özel Kuruluşlarla İşbirliği	133
4.3.4.2. Değerleme ve Denetleme Faaliyetleri	134
4.3.4.3. Faaliyetlerle İlgili Raporların Yayınlanması	135
4.3.4.4. Standartların Yasallaştırılması.....	136
4.3.5. Akademik Çalışmaları Gözetme	137
4.3.5.1. Etik Kodların Kurumsallaştırılması .	137
4.3.5.2. Örgütsel Etik Kültürünün Oluşturulması.	138
4.3.5.3. Örgüt İçi Eğitim Çalışmalarının Yapılması	139
4.3.5.4. Paradigmik Değişimin Sağlanması	140
4.3.6. Kolektif Zekayı Geliştirme.....	140
4.3.6.1. Takım Oluşturulması.....	141
4.3.6.2. Takımlar Arası Rekabetin Geliştirilmesi.	142
4.3.6.3. Örgüt İçi Beyin Fırtınasının Gözetilmesi.	142
4.3.6.4. İşgören Bağımlılığının Oluşturulması	143

Beşinci Bölüm

5. ÖZEL BİR SAĞLIK ÖRGÜTÜNDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARI USSALLAŞTIRMAYA İLİŞKİN UYGULAMA: EL KİTABI ÖNERİSİ.....	145
5.1. UYGULAMANIN AMACI, KAPSAMI, ÖNEMİ VE YÖNELİMİ	145
5.1.1. Amacı.....	145
5.1.2. Kapsamı.....	146
5.1.3. Önemi.....	147
5.1.4. Yönelimi.....	148
5.2. ÖZEL SAĞLIK KURULUŞUNDA MEVCUT DURUM TESPİTİ	149
5.2.1. Sağlık Kuruluşunun Tanıtımı.....	149
5.2.2. Örgütsel Etik Dışı Davranışlar.....	150
5.3. ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN USSALLAŞTIRILMASINA İLİŞKİN EL KİTABI ÖNERİSİ.....	158
SONUÇ	179
YARARLANILAN KAYNAKLAR	183

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Sıra No	Tablo/Şekil Adı	Sayfa
Tablo 1	Örgütsel Etiğin Kritik ÖĞeleri	19
Tablo 2	Etik Sistemler	21
Tablo 3	İŞletme Örgütsel Etiğini Öğrenmeye Yönelik Analiz	154
Tablo 4	Örgütsel Etik Dışı Davranışlar İle İlgili Analiz	155
Tablo 5	Örgütsel Etik Dışı Davranışları Ussallaştırma Yönelimi ile İlgili Analiz	156
Şekil 1	Örgütsel Girişimcilik Süreci ve Destekleyici Koşullar	63
Şekil 2	Etik Dışı Girişimcilik Davranışlarının Ussallaştırılması: Temel AŞamalar, Muhtemel Engeller ve Yönelimler	115

KISALTMALAR LİSTESİ

Bkz	: Bakınız
Com	: Company
Çev	: Çeviren
EDD	: Etik Dışı Davranış
Fak	: Fakülte
Inc	: Incorporation
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KHO	: Kara Harp Okulu
Ltd Şti	: Limited Şirket
Pub	: Publication
s	: Sayfa
S	: Sayı
Vol	: Volum
www	: World Wide Web
Y	: Yıl
Ya	: Yayın

GİRİŞ

Gelecek dünkü düşüncelerimize göre farklı gerekleŒecektir. Bu farklılığa iliŒkin organizasyonların, iŒ görme ve iŒ yapma tarzlarının da yeniden gözden geçirmesi; alıŒanlarla yakın iliŒkiler kurması ve örgüt içi giriŒimcilik/yaratıcık faaliyetlerinin artırılmasına yönelik rolleri kavraması gerekmektedir.

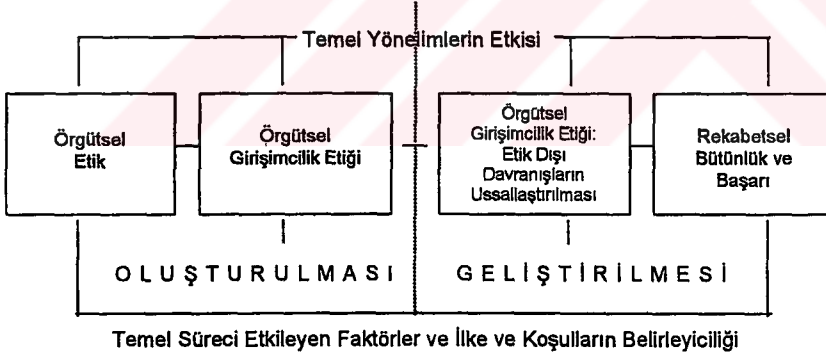
Ancak bu yön, alıŒanların örgütsel giriŒimcilik faaliyetlerinin deęiŒmesine paralel etkisinden yararlanmayı da ifade etmektedir. Bu da etiksel alana yanıt vermesi gereken pozisyonları da kendiliğinden ortaya ıkarrır.

Etiksel alan, alıŒanların örgütsel giriŒimcilięinde cesaretini güçlendirecek bir takım ilke ve uygulamaları kapsar. Ne var ki, alıŒmalar yaratıcılık ve giriŒimcilik özelliklerini kullanmaya zemin arama sürecinde öngörülen ve örgüt iklimi ile beslenen ahlaksal boyutların, zamanla etiksel alanda yaratılan sorunsalı olarak karŒımıza çıkmaktadır. Yani

ahlaksal olan aynı zamanda etiksel olmayabilmekte; uygulama ile pratiğin uyuşmazlığı yaşanmaktadır. Bu gelecek ekseninde olacağı gibi, dün de böyle gerçekleştirdiği unutulmamalıdır.

Yöneticilerin, örgütsel girişimcilik ruhundan yararlanma arzuları, bir anda zorunlu bir sıkıştırma şeklinde belirginleşmektedir. Ancak etiksel alanlardaki faaliyetler biçimsel işlemlerin bir uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece riskli ortamın belirginleşmesi arzulandığıdır. Bu sayede, örgütsel girişimcilik faaliyetlerinin risk temelli olmadığı düşünülmüştür.

Çalışma Araştırma ve Yönelim Modülü



Bu çalışma, araştırma ve yönelim modülüne bağlı olarak gelecekte önemli ve belirleyici bir eğilim olacağı düşünülen örgütsel girişimciliği biçimselleştirme noktasında hem yöneticilerin, hem çalışanların karşı karşıya kaldıkları ve sürecin bozulma eğilimine bağlı oluşan etik dışı davranışların

ussallaştırılmasını hedef almaktadır. Etik dışı davranışların ussallaştırılması ile bir anlamda örgütsel girişimcilik faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu amaçla çalışma 5 bölümden oluşturulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde, çalışmanın ana hatlarını belirlemeye ilişkin, konusu, amaçları, varsayımları, izlenen araştırma çabaları, kısıtları ve örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi alt disiplinine katkısı araştırılmıştır.

İkinci bölümde etik genel olarak ele alındıktan sonra, etimolojisini, felsefi temellerini, temel etik sistemlerini ve boyutları ortaya konarak, bu doğrultudaki örgütsel anlamda etik gerekliliğinin gerekçeleri, özellikleri, bileşenleri, bağlayıcı süreçleri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde örgütsel girişimcilik paradigması çeşitli boyutlar ekseninde tespit edilen etik dışı davranışlar incelenmektedir. Burada etik dışı davranışların tespit edilmesi, ussallaştırma sürecini oluşturarak etik dışı davranışları en aza indirgeme amacı güdülmüştür.

Dördüncü bölümde belirlenen etik dışı davranışların ussallaştırılmasına yönelik örgütsel etik

yönelimli çözüm arayışları için, ussallaştırma süreci, düşüncesi ve adımları ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Beşinci bölümde özel bir sağlık kuruluşunda etik dışı davranışların tespitine yönelik uygulama yapılmış ve ussallaştırma ekseninde bir el kitabı önerisi verilmiştir.

Çalışma, konunun genel hatlarını ortaya koymaya ilişkin sonuç bölümüyle tamamlanmıştır.



1. ÇALIŞMANIN KONUSU, AMACI, VARSAYIMLARI, SINIRLARI VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE YÖNETİM PSİKOLOJİSİ ALT DİSİPLİNİNE KATKISI

Çalışmanın konusu, amacı, varsayımları, sınırları ve örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi alt disiplinine katkısı aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir.

1.1. ÇALIŞMANIN KONUSU VE AMACI

Çalışma, günümüz işletmecilik dünyasında örgütler için rekabet üstünlüğü yaratacak örgütsel girişimcilik, etik ve etik dışı davranışları ussallaştırmaya yönelik çalışmanın incelenmesini kapsamaktadır.

1.1.1. Çalışmanın Konusu

Rekabetin yeni yüzü, iş dünyasında farklı iş modellerini gerektirmektedir. Bu iş modelleri çeşitli

ürün/hizmeti, yada örgütün varlığını sürdürebilmesinde etik çerçeveyi resmeder.

Bu aşamada, yarının resmini bu günden çizebilen ve oluşacak risklerini üstlenebilen örgütsel girişimcilik kavramı, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayıcı bir değer olarak ortaya çıkmaktadır.

Değişimin yakalanması ve fırsatların analizi önemli bir değer yaratmakla beraber tek başına yeterli değildir. Yanısıra toplumsal kabulleniminin de gerçekleşmiş olması gerekir. Fırsatların analizinde ve stratejilerin belirlenmesinde örgütler çevresiyle birlikte düşünülmeli, toplumsal değer ve yargılar gözardı edilmemelidir. Bu ise ancak etik ilkelerin içselleştirilmesi yolu ile sağlanabilecektir. Bu kavramla ilgili hedefler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Herkesin baktığı fakat göremediği fırsatları görerek ve/veya değerlendirerek rekabet üstünlüğünü sağlamak,
- Yeni fikirler üreterek ihtiyaçlara zamanında cevap verebilmek,
- Analiz ve denetim kolaylığı sağlamak,
- Süreç ve davranışları geliştirmek,

- Toplumsal kabullenim için gerekli referansları edinmek,
- İşletmesinin toplumla bütünleşmesini sağlamak,
- Örgüt iklimini uygun hale getirerek paylaşım ve iletişim ortamını güçlendirmek,
- İş-değer bağlantısını kurma yolu ile bütünselliği sağlamak,
- Sorumluluk bilincini yükselterek başarımları ve verimliliği artırmak.

Çalışmada bir yandan ideal fikir ve eylemlerin üretildiği örgütsel boyuttaki girişimcilik ortamında etik ilkelerin içselleştirilmesi konu edilirken, diğer yandan tespit edilen örgütsel etik dışı davranışların ussallaştırılmasına yönelik yöntemler incelenmiştir.

1.1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacını örgütsel girişimcilik, etik ve etik dışı davranışları hem teorik, hem de pratik olarak inceleyerek örgütleri değer yaratacak ve rekabet üstünlüğü

sağlayacak düzeyin öneminin ortaya konulması oluşturmaktadır.

Daha belirgin bir şekilde ifade edecek olursak; bu çalışma, örgütlere yarını yakalama fırsatı tanıyan örgütsel girişimcilerin, etik dışı davranışlardan sıyrılarak toplum toplumsal değerlerin ifadesi olan etik ilkelerle uyumlu hale getirme gerekliliğini vurgulamak amacı taşımaktadır.

1.2. ÇALIŞMADA KABUL EDİLEN VARSAYIMLAR VE SINIRLAMALAR

Örgütsel girişimcilik; işletmecilik dünyasında bir çok sorunun çözülmesinde önemli ölçüde rol oynayabilecek konulardan birisi olarak öne çıkmaktadır. Böylesine önemli bir konuda, etik ilkelerin benimsenmesi ve etik dışı davranışların ussallaştırılmasına yönelik çalışmaların gözetilmesi, iç tutarlılık ve toplumsal kabul edilebilirlik seviyesini yükseltecektir.

1.2.1. Çalışmada Kabul Edilen Varsayımlar

Çalışmada aşağıdaki varsayımlar kabul edilmiştir:

- Değişen işletmecilik dünyasında, örgütler artık yaratıcılıkları ile ön plana çıkmak zorundadır. Bu olgunun gerçekleşmesi için, fırsatların zamanında değerlendirilmesi, ihtiyaçların önceden teşhis edilerek stratejilerin buna göre

şekillendirilmesi gerekir. Ortaya çıkabilecek riskler mantık çerçevesi içerisinde üstlenilebilmelidir. Bu gereklilikten dolayı ihtiyaç duyulan yetilere sahip örgütsel girişimciler ön planda değerlendirilmelidir.

- Toplum oluşturulan bireyler her ne kadar söylemleri itibari ile arzulanan iyi, doğru ve güzeli vurguluyor olsa da, uygulama esnasında bu şekilde bir duyarlılık gösterilmemektedir. Eylemsel boyuttaki yargılamalarda etik dışı davranışların yokluğunu kabul etmeye çalışmak veya değerlerimize ters düştüğü yargısı ile söyleminden kaçınmak bir çözüm yolu olmayacaktır. Etik dışı olarak davranışlar etkin bir şekilde tahlil edilerek tanımlanmalı ve çözüm noktasında oluşturulması gereken plan ve stratejiler tüm ayrıntıları ile incelenerek uygulanmalıdır.

- Etik davranışın ne olduğunu, kökenlerini, ortaya çıkışı ve örgütsel bağlamdaki temellerini incelenerek rekabet stratejileri açısından örgütsel önemi açıktır.

- Örgütsel girişimcilik ekseninde etik ve etik dışı davranışların etkili bir şekilde tespit edilerek uygun stratejilerin geliştirilmesi gerekliliği tam olarak özümsemelidir.

1.2.2. Çalışmaya İlişkin Sınırlamalar

Etik ve girişimcilik kavramı ana tema olarak çok geniş bir kitleye hitap etmektedir. Toplum içersindeki her eylem ve/veya fikir, etiksel yargı sistemini kapsamına girebileceği gibi, tanımlara uygun olarak oluşacak her iş ortamı da girişimcilik sınırlarının içerisinde kalabilecektir.

Bu yüzden etik ve girişimcilik kavramlarını toplumu mal veya hizmet üretme amaçlı olarak kurulan örgütlerinin bünyesinde ele alarak uyumlaştırılmaya çalışılmıştır.

Yanısıra girişimci ruha sahip bireylerin örgütsel oluşumlar içersindeki yaratacak oldukları katma değer ortaya konmaya çalışılmıştır. Tespit edilen katma değer üzerinde örgütsel etik ilkelerin etkileri incelenmiştir. Çok geniş yelpazede düşünülen konunun daha etkili vurgulanması için hizmet işletmesi olan özel bir hastane seçilmiştir. Bu hem araştırmanın sıhhati hem de tarafsız olduğu için tercih edilmiştir. Diğer yandan hastane örgütlerindeki işgörenlerin diğer kurumlardaki işgörelere göre mesleki bağımsızlıklarının çok olması, çalışma için böyle bir sınırlandırma yapmamıza neden olmuştur.

1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN ARAŞTIRMA ÇABALARI VE ÇALIŞMANIN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE YÖNETİM PSİKOLOJİSİ ALT DİSİPLİNİNE KATKISI

Çalışmadaki araştırma çabaları ve çalışmanın yönetim-organizasyon disiplinine katkısı yukarıda şekillenmiş olan varsayımlar ve sınırlamalar doğrultusunda çerçevelendirilmiş ve biçimlendirilmiştir.

1.3.1. Çalışmada İzlenen Araştırma Çabaları

Bu çalışma aşağıda belirtilen araştırmalara yönelik çalışmalara dayandırılmıştır.

a. *Örgütsel girişimcilik ve örgütsel etik konusunda yayınlanmış olan kitaplar, makaleler ve internet sayfaları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.* Yapılan kaynak araştırmasının amacını, örgütsel girişimcilik ve etik hakkındaki literatür bilgilerin elde edilmesi, etik ilkelerin örgütsel girişimcilik olgusu ile uyumlu hale getirildiğinde örgütlerin elde edecekleri üstünlüklerinin ortaya konulması ve bu üstünlüğü geciktirecek olan etik dışı davranışların tanımlanmasına yönelik çalışmalar oluşturur.

Bu inceleme ya da araştırmayla aşağıdaki konulara ilişkin bilgiler sağlanmıştır:

- Örgütsel girişimcilerin örgütler için önemi,

- Etik ilkelerin felsefi temellendirilmesi,
- Etik ilkelerin örgütlere adaptasyonu,
- Etik ilkelerin örgütsel girişimciler açısından önemi,
- Etik dışı davranışların tanımlanarak önlenmesine ilişkin yöntemlerin geliştirilmesi.

b. Bir hizmet örgütünde etik dışı davranışların tespitine yönelik uygulama:

Sağlık hizmetleri sunumunda bulunan özel bir hastanede etik dışı davranışların tespitine yönelik bir uygulama yapılmıştır. Hastanede yukarıda sözü edilen konulara ilişkin bilgiler elde edilmeye çalışılmış ve etik dışı davranışlara hastane işgörenlerinin bakış açıları önemli ölçüde tanımlanmaya çalışılmıştır.

Uygulama esnasında hazırlanan anket soruları tüm işgörenlere dağıtılmış ve cevaplandırmaları istenmiştir. Yapılan bu anketlerle işgörenlerin etik dışı davranışlara karşı tutum ve gözlemleri teker teker incelenmiş, ankette tespit edilen etik dışı davranışların ussallaştırılma gerekliliğinin önemi ortaya konulmaya çalışılarak bu doğrultuda bir el kitabı hazırlanmıştır.

1.3.2. Çalışmanın Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi Alt Disiplinine Katkısı

Bu çalışmanın örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi alt disiplinine katkılarının aşağıdaki konularda olacağı düşünülmüştür.

- Örgütsel girişimcilik paradigmasının ve etik ilkelerin rekabet üstünlüğü sağlayıcı özelliklerini ortaya koymak,
- Etik dışı örgütsel girişimcilik davranışlarını ussallaştırma yöntemlerine yönlendirici olmak,
- Örgütsel etiğin işgörenler üzerinde güdüleyici koşullarını belirlemek,
- Örgütlerde işgören denetiminde etik yönelimlerin pozitif etkilerini ortaya koymak,
- Önemli bir örgütsel davranış şekli olarak, işgörende paylaşım düzeyini artırmak için etik ilkelerinin rollerini belirlemek,
- Örgütsel kültürün oluşumunda ve içselleştirilmesinde örgütsel etiğin etkilerini belirlemek,
- Örgütsel iletişimin gelişmesinde etiksel konuların işlevini belirlemek.

2. ÖRGÜTSEL ETİK KAVRAMI

Örgütler bireyleri bir takım ilişkiler ve sorumluluklar içerisine sokar. Bu süreçte belli bir standartın yaratılması öngörülmektedir. Öngörülen standartların oluşumu ise, etik kavramının içerisine konuşturulmuştur.

2.1.GENEL OLARAK ETİK

Etik kavramının güncel anlamda literatüre yerleşmesi on yıl öncesine uzanır. Daha önceleri kavramsal anlamda ahlak kelimesi ile tanımlanmaya çalışılan etik kavramının günümüzde "ahlak felsefesi" olarak incelenmesi gerektiği kabul edilmiştir.¹

Etikğin arka planını ve günümüz boyutu incelendiğinde görülür ki, bu alanda tüm düşünürler iyi-kötü,

¹ Harun TEPE, "Bir Felsefe Dalı Olarak Etik", *Doğu Batı*, Y.1, S.4 (Eylül-Ekim 1998), s. 4.

doğru-yanlış gibi konuların üzerinde yoğunlaşmışlardır. Öz anlatımla etiksel ilkeler, toplumsal dñzenin reğetesini dñzenleyip, ahlaki tutumların kaynağını araştırmakta ve bunlar ÷zerine dñřñnme etkinliğini geliştirmektedir.

2.1.1. Anlamı ve Önemi

Etik kavramı anlam içeriği açısından gerektiği şekilde ağıklandığında önem derecesinin kavranması daha kolay olacaktır.² Kavramın anlamı onun netleşmesini sağladığı gibi toplumsal olarak ayırt ediciliği ve önemini de ortaya koyacaktır.

2.1.1.1. Anlamı

Hem dñřñnsel boyutta, hem de uygulama alanında etiğin değişik şekillerde tanımlandığını görmekteyiz:

“Etik, iyi ve kötü hakkında bir bilim ya da belirli bir grup veya her insan için geğerli genel eylem kurallarının geneli olarak yorumlanabilir.”³

“Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları,

² Çünkü etik kavramını tam olarak tanımlamak çok zordur. Fakat anlaşılması açısından, ahlaki değer ve ilkelerin kodu olarak nitelendirenler vardır. Bkz. Richard DAFT, *Managenent*, (The Drylen Press International Edition, USA: 1991), s. 92-93.

³ Doğan ÖZLEM, *Gñnñmñzde Felsefe Disiplinleri*, (İnkılap Kitapevi Ya., İstanbul: 1997), s. 336.

doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplinidir.”⁴

Etiğin tanımına yönelik yaklaşımlar irdelendiğinde adeta ardışık değerler dizisi olan ahlakın felsefi bakış açısı ile denetlenmesinde oynamış olduğu öncü rol, tüm bu yaklaşımları ortak noktası olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵

2.1.1.2. Önemi

Yapılan araştırma ve tanımlamalar etiğin toplumsal yükümlülük kavramı üzerindeki mevcut sorgulayıcı kimliğini vurgulamaktadır. Etik ve ahlak kavramları bazı çevrelerce birbirine karıştırılmakta ve birbirinin yerine kullanılmaktadır. Fakat bu iki kavram özdeş değildir.

Etik, bir ahlak felsefesi olmakla beraber aynı zamanda ahlak kavramını uygulama alanı içerisinde tutmaktadır. Toplumsal yaşamdaki yargı ve tutumların kaynağını inceleyen ve değerli bir işlevin sahibi olan etik, bireysel yaşamın amacı ile birey-toplum ilişkilerinin eylemsel gerekliliklerinin özünü de ortaya koymaktadır.⁶

⁴ Kemal İNAL, “ Sosyalist Etik”, *Gelecek*, Y.1, S 1-3 (Eylül-Ekim 1996), s. 43.

⁵ Erdal CENGİZ, “Törebilimde Değer ve Ölçüt Sorunu “, *Etik Dergisi*, S.4 (1998), s. 28.

⁶ Aziz ÇALIşIRLAR, *Ansiklopedik Kültür Sözlüğü*, (Altın Kitaplar Ya., İstanbul: 1993), s. 135.

Etik kural ve/ya ilkeler bireysel özelliklere göre değil, genel kabul görmüş kuramlara dayalı olarak geliştirilir. Etik ilkelerin reel boyuttaki temel taşı arzulan en yüksek iyi kavramıdır.⁷

“Daha geniş bir bakış açısı ile etik, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı, neyin isteneceği ya da istenmeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilinmesidir.”⁸

Bu yargı ve yaklaşımlardan yola çıkarak etiğin, gerek hedeflediği “iyi” kavramı, gerekse de “evrensellik ilkesi” nin toplumsallık açısından önemini vurgulamakta dikkat çeken iki önemli aracı olduğu görülmektedir.

2.1.2. Etimolojisi ve Kritik Öğeleri

Etik, felsefenin en köklü alanlarından birisidir. Bu özelliğinden dolayı felsefenin tüm duyarlılığını üzerinde toplamaktadır. Bunun için etimolojik olarak açık ve net bir şekilde tanımlanması, bunun yanında, karıştırılmaması amacı ile kritik öğeleri de gerektiği şekilde belirlenmelidir.

⁷ Andrew BRIEN, “Professional Ethics and The Culture of Trust”, *Journal of Business Ethics*, No. 17 (1998), s. 392-295.

⁸ İlayet PEHLİVAN, *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, (Pegem Ya., Ankara: 1998), s. 10.

2.1.2.1. Etimolojisi

Sözlük anlamı ile etik sözcüğü Yunanca “Ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Ethos sözcüğü ise karakter anlamı taşımaktadır. “Ethics” kavramı da, hem ideal, hem de soyut oluşumları göstererek ahlaki kuralları incelenmesi sonucu ortaya çıkmıştır.⁹

Bu tespite bağlı olarak etik kavramının, yaygın olan ahlak kavram ve kurallarından ayrılarak daha çok, felsefi ve kuramsal bir kimlik kazandığı görülmektedir.

Diğer yandan, tarihsel yaklaşım içerisinde filozoflar mutluluğa giden yolun erdeme ulaşmakla olabileceğini öne sürmüşlerdir. Dolayısıyla iyiye giden ve bir doğrultu veren etik kavramı, erdem “phronesis” kavramı ile de belirli bir ilişki içerisine girmiştir.¹⁰

2.1.2.2. Kritik Öğeler

Etik bir ahlak felsefesi olmakla beraber oluşumunda birçok öge ve anlam ile yaklaşım açısından da ilişki ve yakınlık içerisindedir. Bu öğeler tek başına etik

⁹ Bkz. Erich FROM (Çev. Ayda YÖRÜKAN), *Erdem ve Mutluluk*, (Türkiye İş Bankası Ya., No. 325, Ankara: 1995), s. 1-10.

¹⁰ Bkz. TEPE, s.16.

tanımın içerisinde yeterli olmamakla beraber, oluşum ve uygulama aşamasında etik felsefe ile iç içedir.

Tablo 1: Örgütsel Etiğin Kritik Öğeleri

Kritik Öğeleri	A Ç I K L A M A
Ahlak	Ahlak, insanların kendisine göre yaşadıkları bir ilkeler topluluğu, bir kurallar toplamı anlamına gelir. Etik, ahlakın felsefi boyutunu betimler ve soyut bir cephede teorik anlam içerir. Ahlak ise, daha somut bir boyutta varolanı incelemektedir. Etiğin, olması gerekeni inceleme sanatı ahlak üzerinde bir uygulama alanı bulmaktadır.
Değer ve Olgular	Olayların bireysel açıdan arzu ve ihtiyaçlarla ilgili ölçülebilir ve/veya fiziksel nitelik taşıması olguları tanımlarken, tüm bireylerin uyuşmak zorunda olmadığı ve onlar tarafından iyi-kötü olarak nitelendirilmesi mümkün olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Olayların olgusal gerçekliğin ve bireylerin bu gerçekliği değersel yargılaması, etik için inceleme ve irdeleme alanı oluşturur. Olgular değerlendirilirken, etiğin toplumsal açıdan arzulanmış olduğu "istenilen iyi" kavramına ulaşmayı vurgular.
Kültür	Ortak kabul gören şekli ile kültür "bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örfler ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bir bütün"dür. Kültürü oluşturan yapı taşları aynı zamanda etik kuralları besler. Toplamların duygu ve düşünceleri, iyi ve kötü yargıları oluştururken, hareketler somut bir yansıma olarak ortaya çıkar. Semboller, değerler, tutumlar ve varsayımlar toplumsal hareket tarzlarını belirler.
Norm	Normlar genellikle toplumsal değerlerin yansıması ve bireylerce paylaşım özelliği taşır. Böylece kolektif bir yapı oluştururlar. Bireysel ilişkilerin net olarak düzenlenmesi ve eylemlere yön vermesi ise normları toplumsal boyutta öne çıkarır. Kabuledilirlik, kapsayıcılık, ortak davranış odaklaşması, yavaş gelişim ve normların başlıca özelliklerindedir.

KAYNAK: Bkz. Ahmet ARSLAN, *Felsefeye Giriş*, (Vadi Ya., Ankara: 1996), s. 107 ve 118; Sulhi DÖNMEZER, *Sosyoloji*, (Savaş Ya., Ankara: 1984), s. 116; Eugene MC KENNA, *Business Psychology and Organisational Behaviour*, (Lavrance Earl Barlbaum Associates Ltd, London: 1994), s. 300; Susan KEY, "Organisational Ethical Culture: Real or Imagined?", *Journal of Business Ethics*, S.20(1999), s. 217-225.

Ayrıca normlar, bu ilişkilerin özündeki kriterlerden olup bireysellikten çok genel toplum yapısı ile ilgilidir. Etik

ilkelerin oluşmasında veya etik kararların alınmasında tamamlayıcı öge olarak ortaya çıkar. Zaten temel yapısı gereği sağlıklı bir şekilde varlığı sürdürmek ve ayrılıkları deşifre etmek normların öncelikli amacıdır.

2.1.3. Felsefi Temelleri

Etik, felsefi anlamda objektif ve soyutlayıcı bir gerekliliğin ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Toplumsal kuralların bireysel davranışlar üzerinde şekillenmesi onları iyi'yi ve doğru'yu bulmada zora sokmaktadır.

Etik kuralların birey davranışlarını incelerken amaçları arasında olan iyi ve doğruya ulaşmak, mutluluğu sağlayacak yolu belirlemek için bireysel zihniyetten kurtulup toplum genelini kapsayacak kuralları oluşturması gerekmektedir.

Tablo 1: Etik Sistemler

Etik Sistem	Temelisi	Özellikleri	Açıklama
Erdemlilik Etiği	Platon	Kim erdemli ve adil ise mutludur.	Platon'a göre insan ruhunda üç erdem mevcuttur. Bunlar, bilgelik, cesaret ve ölçülülük. Adalele ise, bu yönlerin belyeyleşmesi olup yeni bir erdem olarak ortaya çıkar. Bu dört erdem ne kadar uyumlu olursa, kişi o oranda erdemli olur. Bireysel erdem için ortaya çıkan erdem sonuç, toplumsal erdem açısından ödevlerin yerine getirilmesi ile bağdaşmaktadır. Ödevlerin yükümlülüğü ise yöneticiler, üreticiler ve konuyuculara aittir. Ancak bütün erdemler bilgiye veya bilgelik ile gerçekleştirilebilir. Bilgi ve bilgelik, erdemdir. "Ya yöneticiler filozof ya da filozoflar yönetici olmalıdır" sözü ile vurgulanmıştır.
En yüksek iyi etiği	Aristoteles	Her tercih bir eylemi, bir iyiyi amaçlar.	Aristo iyi ve kötü bir yaşamda çok fazla şeyin gerektiği olduğu kanaatindedir. Bu şeyler maddi ve ruhsal türdendir. Aristo, bu göre her eylem ve araştırmanın amacı kavramı ile bilgelik, erdemdir. Erdem, insanın doğasıyla uyumlu olarak hareket etmesidir. İnsanın doğasıyla uyumlu hareket etmesi, insanın erdemli hareket etmesidir. Erdem, insanın doğasıyla uyumlu hareket etmesidir. Erdem, insanın doğasıyla uyumlu hareket etmesidir.
Kural Etiği	I. Kant	Ahlaki doğruluk standartları ve yasalarca belirlenir.	Etik felsefesinde egemen görüşler Kant'ın etik kurallarıyla sınırlanmıştır. Kant'ın etik kuralları, insanın doğasıyla uyumlu hareket etmesini amaçlar. Kant'ın etik kuralları, insanın doğasıyla uyumlu hareket etmesini amaçlar. Kant'ın etik kuralları, insanın doğasıyla uyumlu hareket etmesini amaçlar.
Merkeziyetçilik Etiği	I. Kuçuradi	Toplumsal huzur için ilkelere merkeziyetçi bakuleniyle uygulamak gerekir.	Kuçuradi değerleri tanımlerken, erdemli davranışları tanımlar. Kuçuradi, erdemli davranışları tanımlarken, erdemli davranışları tanımlar. Kuçuradi, erdemli davranışları tanımlarken, erdemli davranışları tanımlar.
Amaçlanan Sonuç Etiği	J. Stuart Mill	Ahlaki doğruluk eylemin amaçlanan sonuçları tarafından belirlenir.	Mill bu kuramla sonuçlara pratik etik çözümler sunmuştur. Etik ilkelere temel mantığı burada kendini koruyarak son verici olanlar, beraberinde haz alıcıya olana doğru yönelme üzerine bir sistem ortaya çıkmıştır. Araştırmalar amaçlanan sonuç etğini faydacılık olarak nitelendirmişlerdir. Amaçlanan sonuç etğinin pratik oluşu, sonuçlara yönelik olması, ilgili pek çok bireyi kapsaması onun güçlü ve karatlı yanını ortaya çıkarırken, tanımlamalarda mutluluğu tek çözüm ve ölçü değeri taşımaya, sağduyuya aşırı güven bir sistemin etik yönlerini ortaya koymuştur.
Toplumsal Sözleşme Etiği	J.J. Rousseau	Eylemlerdeki ahlaki doğruluk toplum kurallarını oluşturan öğeler tarafından belirlenir.	Rousseau özgürlük ve yetki arasındaki denge üzerine odaklanmıştır. Yetkiyi şekillendiren devlet, etkisi altındaki bireyleri göz ardı etmemeli ve kuralları onlarla görüş birliği içinde olmalıdır. Toplum bireylerden oluştuğuna göre eylemleri ve etkinlikleri ile topluma katkıda bulunurken toplumda mutlaka bireye fayda sağlar. Bireyler toplumun bir parçası oldukları için kolektif bir yaşam içerisinde bütünlüğü korumak için, bir takım özgürlüklerinden vazgeçmelerini gerektiren, sağlanan bütünlüğe onlara büyük ölçüde özgürlük kazandırır. Bu, toplum içerisinde yaşayan birey toplumsal kural ve ilkelere itiraz etmesi gerektirir. Bireyler toplumsal kural ve ilkelere itiraz etmesi gerektirir.
Kişisel Etik	M. Buber	Birey vicdanı eylemlerindeki ahlaki doğruluğun belirleyicisidir.	Buber birey vicdanını kişisel etğinin temel kaynağı ve birey vicdanını eylemlerinin ahlaki doğruluğu belirleyen olarak göstermektedir. Tüm etik belirleyicilerin bireyin içinde yer aldığı ve bireyin iç değerlerinin onun eylemlerini belirlediğini savunur. Buber, ikinci bir kavrama gerek olmadığını vurgulamaktadır. Tüm toplum üyelerinin aynı konuda aynı şeyleri düşünmesini sağlamak olanaksız olduğu gibi, doğru ve yanlış alınmış kararlar da standardize edilemeyecektir.
Sorumluluk Simetrisi	E. Levinas	İlişkilerde Ben-Sen niteliğini oluşturan tutum ve sorumlulukların simetrisidir.	Levinas bireysel ilişkilerin kaynağını yine bireysel tutumlar ve sorumluluklara bağlamıştır. "Öteki ister benim için olsun isterse olmamasın ben öteki içinim. Ötekini benim için olması ise onun problemidir. Onun bu problemiyle uğraşarak uğraşmadığı ya da nasıl uğraştığı onun için önemli zerre kadar etkilmez." Levinas, tüm bireysel kararların ancak ve ancak bireysel değerler çerçevesinde alınması gerektiğini vurgulamıştır. Eğer bu kararlar ötekini davranışlarına etkilerse, onun özgürlük alanının ihlaline neden olacağı savunmaktadır. Mevcut ödevlerin ve sorumlulukların yerine getirilmesinde diğer bireylerden kaynaklanan zayıflıkların bahanesini de ortadan kaldırmaktadır.

KAYNAK: PEHLIVAN, s.38; BKZ. TEPE, s. 15; ARSLAN, s. 135; BKZ. ARISTOTALES (Çev. Saffet BABUR), Nikomachische Etik, Hacettepe Üniversitesi Ya. Ankara: 1988), s. 5-10; BKZ. Inmanuel KANT (Çev. İsmail KÜÇURADI), Ahlak Felsefesi (Çev. İsmail KÜÇURADI), Ankara: 1998), s. 65-68; BKZ. İsmail KÜÇURADI, Etik, (Türkiye Felsefe Kurumu Ya., Ankara: 1998), s. 57-58; William G. HITT (Çev. İsmail KÜÇURADI), Ehlis and Leadership: Putting Theory into Practice, (Baleis Press, Columbus: 1980), s. 100-104; BKZ. HITT, s. 118-118; BKZ. HITT, s. 123-123; Ziyun BAUMAN (Çev. Alay TÜRKER), Postmodern Etik, (Ayrıntı Ya. No:112, İstanbul: 1988), s. 66; BKZ. Emmanuel Levinas (İng. Çev. Aghensio Lingis), Otherwis Than Being or Beyond Essence, (Martinus Nijhoff, Lahey:1981), s.10-11.

2.1.4. Temel Etik Sistemler

Etik ilkelerin bireysel davranışları değerlendirmesi sosyalleşmenin ortaya çıkardığı bir sonuçtur. Bu değerlendirme sonucu ortaya çıkan etik davranışlar, değişik etik sistemler tarafından farklı farklı yorumlanmıştır.

2.2. ÖRGÜTSEL ETİK

Etik ilkelerin toplumsal olması örgüt ve kuruluşları da dolaysız veya dolaylı etkiler.¹¹

Toplum beklentilerini karşılama çabası gösteren örgütler bunları gerçekleştirirken, beklentilerin standartlarını da dikkate almak zorundadırlar. Bu ise ancak toplumsal etik kuralların örgütlerce içselleştirilmesi ile gerçekleşebilir.

2.2.1. Gerekçeleri

Her ne olursa olsun gerçekleştirilmesi amaçlanan oluşumlar birtakım ihtiyaçların giderilmesine yönelik ortaya çıkarlar.

Aynı zamanda bu ihtiyaçlar önem derecelerine göre amaçlanan oluşum için gerekçe oluştururlar. Örgütsel etiğin gerekçeleri de bu mantık üzerine inşa edilmiştir.

¹¹ Ülkü UZUNÇARŞILI-Meral TOPRAK-Oğuz ERSUN, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, (İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-4, İstanbul: 2000), s. 35.

2.2.1.1. Değer Üretme: Faaliyet Planlaması

Örgütler belli bir amaca ulaşma gayesi ile mal ve/ya hizmet üreten oluşumlardır. Ya da örgütler ilk kuruluş aşaması ile başlayıp üretim veya pazarlama aşaması ile sonuçlanan fiziksel çıktıları şekillendiren ekonomik ve sosyal birimlerdir.¹²

Örgütün fiziksel çıktıları ve örgüt içerisindeki bu olgusal oluşumların iyi veya kötü diye yorumlanması, ilgilileri tarafından ona verilen değeri ortaya koyar. Kola üreten bir işletmenin gerçekleştirdiği üretim bir olgu niteliği taşır. Bu olguya tüketiciler iyi değer yüklerken, kutu ve şişelerin çevreye verdiği kirlilik, belediye ve çevre örgütlerince ona kötü değer yüklenmesine neden olacaktır.¹³

Örgüt faaliyet planlamaları sonucunda birincil hedef, olgunun kötü değer yargısını en aza indirmek olmalıdır. Burada etiksel ilkeler otomatik olarak devreye girmektedir. Faaliyet planlamaları yapılırken etik ilkeler planlamacılarca araştırılmalı arzulanan ve arzulananmayan şeyler irdelenmelidir; ki, hem örgüt toplumuyla barışık yaşasın, hem de iyi değer üreten örgüt kimliğini korusun.

¹²R.D.AGARWAL, **Organization and Management**, (Mc Graw-Hill Book Pub., New Delhi: 1982), s. 15-20.

¹³Lowell H. LAMBERTOR-Minor LESLIE, **Human Relations Strategies for Succes**, (Irmin Minor Press, Chicago: 1995), s. 320-350.

2.2.1.2. Rekabet Üstü Gerçeklik: Gelenek Ötesi

Rekabette beş temel faktör etkilidir. Bunlar: a) Mevcut rekabetin düzeyi, b) Alıcıların gücü, c) Satıcıların gücü, d) Muhtemel rakiplerin piyasaya girme olanağı, e) İkame malların özellikleridir.¹⁴

Genel anlamda örgütlerin rekabet stratejilerinde göze çarpan en önemli noktanın güçlü ve zayıf yön tespitinin olduğu görülmektedir. Örgütlerdeki güçlü ve zayıf yön tespiti, ucuz maliyetli mal üretimini doğururken dolaylı olarak ürün kalitesinin düşmesine kadar ilerleyecek süreci başlatmış olacaktır. Rekabetin geciktiriciliği etik bilincini zaman içerisinde zayıflatmaktadır.¹⁵

Mevcut bu rekabet yarışında doyumsuzluğunun birinci derecede faturası alıcıya çıkmaktadır. Örgütleri yeni arayışlara sürükleyen bu kötü sonucun reçetesi ise, etik ilkelerde düğümlenmektedir. Rekabetin kimlik değiştirme gerekliliğini ortaya koyan "ucuza mal alacak kadar zengin değilim" sözü bunun en güzel örneğidir. Tüketici pahalı malları daha dayanıklı olarak algılamakta ve mamule iyi

¹⁴ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (B.4, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul: 1997), s. 153.

¹⁵ Bkz. Edward de BONO (Çev.Oya ÖZEL), *Rekabetüstü*, (Remzi Kitapevi, İstanbul: 1996), s. 10-15.

değerini yükleyeceği pazar ortamına özlem duyar hale gelmektedir.

2.2.1.3. Eylemsel ve Davranışsal Bağımlılık: Ortak Paydada Buluşmak

Her kişi/birey diğerlerinden farklı özelliklere ve araçlara sahiptir. Bu amaçlara ulaşmak için kullandıkları araçları da doğal olarak farklıdır. Bunun temelindeki gerçek ise bireylerin hayatta karşılaştıkları olaylar ve edinmiş oldukları deneyimlerdir.¹⁶

Diğer yandan farklı yapılara sahip bireylerin örgüt içerisindeki birliktelikleri, aslında, onları gayri ihtiyari olarak farklı davranış ve eylemler içerisinde olmalarını besler. Bu durumda örgüt yöneticilerinin başarıları sözkonusu farklılıkları en aza indirmesi ile yükselecektir. Yapılması gereken planlama ise, ortak paydaların bulunmasını zorunlu hale getirmektedir.¹⁷ Ayrıca amaçların standardize edilmesi ve oluşturulan standartların denetimi eylemsel bağımlılığı kolaylaştıracaktır. Oluşturulan standartlar toplumun etik beklentileriyle örtülürse, işgörenlerce kabul edilmesi ve gerçekleştirilme çabası da artar.

¹⁶Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, *İnsan ve İnsanlar*, (Beta Basım ve Yayım Dağıtım, İstanbul: 1987), s. 199-200.

¹⁷Robert ALBENEJE, *Management*, (South western Pub. Ohio:1988), s.350.

Böylece örgüt kimliği oluşumu sağlanacak ve bu kimliğin gerektirdiği ortak eylem ve davranışlar kolayca oluşturulacaktır. Etik ilkelerin ereğindeki mutluluğu yakalamak ve iyiyi yapma gerekliliği motive ederek ortak payda kabullenimini sağlayacaktır.

2.2.1.4. Misyon Yazma ve İdeoloji Yaratma

Misyon, yöneticiler işgörenler ve diğer ilgili kişilerce paylaşılmak için yazılır. İyi yazılan bir misyon herkes için bir amaç duygusu, yön ve yücelik coşkusu verir.

Fakat organizasyonlar kendine özgü bir misyon yazmak için, bir ya da iki yıl harcamaları gerekebilir. Bu süre içinde hem kendilerini, hem de potansiyelleri hakkında çok şey öğrenme fırsatı yakalayabilir. Bu ise, misyon yazmanın stratejik yönünü açıklar.¹⁸

Kaldı ki, örgütler yazdıkları misyonla ideolojilerini de yaratmış olurlar. Bu aşamada amaçların iyi belirlenmesi realize edilebilirliğini kolaylaştırır. Ancak bu noktada etik ilkelerde amaçlanan kavranmalı ve yaratılacak olan ideolojinin içinde var olmalıdır. Organizasyon programlarının misyonunu içereceği ise, bir gerçektir.

¹⁸Gürçan PAPATYA, "Organizasyonların Misyon Yazma Yönelimi", *Dünya Gazetesi*, 14 Nisan 1999, s. 13.

Organizasyonların yaşam seyri içerisinde belirlenen politikaları uygulayacak yönetici ve işgörenleri ortak etik ilkelerde buluşabilmesi için misyon yazma evresindeki müdahil bireylerin, bir disiplin olarak etik bilince sahip olmaları gerekir.

2.2.1.5. Yaratıcı Atmosfer ve Uygunluk

Yaşanan her yeni gün rekabetin kimliğini değiştirmektedir. Teknoloji gelişmekte, yönetim felsefesi ve üretim teknikleri kendini yenilemektedir.

Örgütler kuruluş, işleyiş ve yapılanmaları açısından belirgin bir görüntü arz etseler de, stratejik amaçları açısından değişim ve gelişim içerisindedirler.¹⁹ Bu hızlı değişimi yakalama arzusu örgütlerde yaratıcı atmosferin vazgeçilmezliğini de beraberinde getirir.

Ancak yaratıcı atmosferin doğal sonucu olan gelişim ve yapılanmada örgütün öz değerlerinden uzaklaşılmalıdır. Etik ilkeler bu oluşumların dengeleyicisidir. Örgütler bu sayede bir yandan güncelliği yakalarken, diğer yandan iç ve dış çevresine karşı sorumluluklarını da yerine getirmiş olurlar.

¹⁹Heidi Vernon WORDZEL- Lawrence H. WORDZEL, **Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials**, (John Wiley and Sons Inc., New York: 1985), s. 200-202.

2.2.1.6. Süreç Verimliliği

Örgütlerin mevcut ihtiyaçları karşılarken üretim faktörlerini bir araya getirmesi, üretmesi, pazarlaması, kontrol etmesi, yönetmesi birer süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁰ Bu süreçler ne kadar verimli hale getirilirse o ölçüde de amaçlara ulaşılmış olur.

Her süreçte elemanların gerek toplumsal, gerekse bireyler arasındaki ilişkilerin kavraması, sorumluluklarının bilincinde olması, süreçte tutarlılık meydana getireceği gibi, verimliliğe de katkıda bulunacaktır.

Pratik olarak herkes en yüksek iyiyi amaçlar ve ona ulaşmaya çalışır. Bu uğraşı varsayımı etik bulgu çalışmalarına temel teşkil eder.²¹

Süreçlerde ortaya konan standartlar ve semboller, amaçlanan iyiyi kaynak edinerek oluşturulur ise, işgörenlerin uyumu ile, süreç verimliliği artacaktır.

2.2.1.7. Anlayış ve Yaklaşım Etkinliği

Etkinlik işletmenin amaçlarından biri olmakla beraber, örgüt faaliyetlerinin yapılan planlamalarla ne kadar

²⁰Raymond E. Miles- Charles C. Snow, **Organizational Strategy, Structure and Process**, (Mcgraw-Hill Book Com., New York: 1978), s. 210.

²¹ÖZLEM, s. 337.

örtüştüğünün ölçüsünü ifade eder. Bu ölçü, amaçlara ulaşmada uygun araç seçimini sağlamayı da beraberinde getirir.²²

Örgütler etkin olabilmek için önceden belirledikleri amaçlarının ve araçlarının seçimini rasyonel anlamda gerçekleştirme çabası içerisindeyler. Bu çaba belli bir anlayış ve yaklaşım düzeyinin yakalanması ile meydana gelir. Etik ilkeler daha çok birey ve grupların olaylara bakış açılarını, anlayış ve yaklaşım düzeylerinin arzulanmış ölçülerde olmasını sağlamayı amaçlar.

Örgütler amaç ve araç seçiminde, edinmiş oldukları etik ilkeler sayesinde kazandıkları anlayış ve yaklaşım yetilerini kullanmaları gelecekteki faaliyetlerini planlamaları ile uyumlu hale getireceği göz önüne alınmalıdır.

1.2.1.8. Bütünsellik

Etik, topluluğun ortak isteklerini o topluluğun elamanlarına ya da bireylere benimsetme girişimidir. Aynı zamanda etik, evrenselliği ön planda tutar ve bir takım birey isteklerini de evrensel bir platformda değerlendirir.²³

²² Bkz. Immanuel KANT (Çev. İonna KUÇURADI), *Pratik Aklın Eleştirisi*, (Türk Felsefe Kurumu Ya., Ankara: 1994). S.5-10.

²³ Bertrand RUSSELL (Çev. Hilmi YAVUZ), *Bilim ve Din*, (Cem Ya., İstanbul: 1993), s. 159.

Araştırma ve incelemeler göstermektedir ki, paçalardan çok bütünle ilgilenmektedir.²⁴ Örgütler her ne kadar birey, birim ve süreç gibi bölüm özellikleri ile dikkat çekseler de genel manada bütünlüğü ile değerlendirilirler. Birimlerin ve/ya grupların kendi aralarında birliktelik görüntüsü işletme genelindeki bütünselliği oluşturur. Bu noktada devreye girecek olan etik ilkeler bütünsellik için, yapıcı ve kalıcı adımların atılmasını sağlayacaktır.

2.2.2. Özellikleri

Her oluşum doğası gereği bir takım özelliklere sahiptir. Örgüt içerisinde hedeflenen etik ilkeler de, bu oluşumun doğal sonucu olarak kendine özgü özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki temellendirmeler üzerinde düşünülebilir.

²⁴ Bkz. Danah ZOHAR, "What World A Quantum Organization Look Like", *Management Review*, Vol. 87, No. 3 (March 1998), s. 56-59; James GLEICK (Çev. Fikret ÜÇCAN), *Kaos*, (TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları Ya. No. 15, Ankara: 1996); David RUELLE (Çev. Deniz YURTÖREN), *Raslantı ve Kaos*, (TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları Ya. No. 7, Ankara: 1995); Ilya PRİGOGİNE-Isabelle STENGERS (Çev. Senai DEMİRCİ), *Kaostan Düzene*, (İz Ya. No. 145/27, İstanbul: 1996); M.Mitchell WACDROP (Çev. Zülfü DİCLELİ), *Karmaşıklık*, (Türk Henkel Dergisi Ya. No. 8, İstanbul: 1997).

2.2.2.1. Öğrenilebilir ve Kazanılır Olması

Etik teorinin pratik yansımaları bize onun öğrenilebilir özelliğini göstermektedir.

Kaldı ki, etiğe önem veren örgütler ve hissedar tedarikçi, müşteriler için tatmin sağlamak amacı ile işgörenlerini eğiterek ve bilinçli hale getirecekleri kaçınılmaz bir gerçektir.²⁵

Belirlenen amaçlara ulaşmada örgütler etik alanını bir an önce öğrenmeleri son derece önemlidir. Bu yöndeki çalışmalar etik ilkelerin öğrenilebileceği ve kazanılabileceğini ifade etmektedir.

2.2.2.2. Paylaşılması ve Kapsaması

Etik, çağımızın karşı karşıya olduğu bir çok etik sorunun ya da etik temelli sorunun farklı bakış açısını vermektedir.²⁶

Etik ilkelerin amaçlamış olduğu iyi, doğru, mutluluk gibi kavramlar örgütteki tüm üyelerince paylaşılması beklenir. Buna karşılık çıkan sorunların çözüm yolları da tüm bireyler

²⁵ Edward J. Welch, "Business Ethics in Theory and Practice: Diagnostic Notes", *Journal of Business Ethics*, S. 16 (1997), s. 312-313.

²⁶ Harun TEPE, "Yüzyılımızın Dönemecinde Etikler Beklenenler ve Etiğin Durumu", *HÜ Edebiyat Fakültesi Dergisi*, S.2(1998), s. 56-69.

için aynı geçerliliğe sahiptir. Toplumsal fayda amaçlı işletme örgütlerinde ise, bu oluşum aynı felsefe ile işlemektedir.

Oluşturulan örgütsel etik ilkelerin, tüm yönetici ve işgörenleri eşit derecede sorumluluk bilinci ile kapsaması ve tüm üyelerince öğrenilmesi, uygulanması, kazanılması ve bir sonrakine aktarılması, yani paylaşılması örgütsel önemini daha iyi tanımlamaktadır.

Örgüt içerisinde yapılan etik ilkelerin, örgüt işgörenlerini, değerleri ve saptanmış amaçları kapsaması onların paylaşılabilirlik oranını da artıracak ve güçlenecektir.

Etik ilkelerin tüm bireyleri kapsaması paylaşılma zorunluluğunu da beraberinde getirir. Bu gereklilik, örgütlerin misyona giden yolda ivme kazanmasını sağlar.

2.2.2.3. İçselleştirilmesi

Etik ilkelerin oluşturulması aşamasından sonra toplumsal kabul görmeleri ve uygulanabilirlik alanı bulmaları için mecbur tutulmaları tasvip edilebilir bir davranış değildir. Ancak bireylerin bu ilkelerin temel manasını kavramaları için, başlangıç safhasında bir dayatma algılaması çokta anormal

karşılanmamalıdır. Burada erişilmek istenen nokta ilkelerin içselleştirilmesidir.²⁷

İlke ve kurallar içselleştirildiği oranda kabul görecektir. Örgüt işgörenlerinin etik ilkeleri içselleştirmesi aynı zamanda onları "Daha iyiyi nasıl bulabilirim?" sorusuna cevap aramaya itecektir. Çünkü temelde örgüt, etik felsefesini kazanmalı ve özümsemelidir.

2.2.2.4. Davranış Kalıpları İçermesi

Etik, bir birey ve/ya grubun eylemlerini yönetmede ve yönlendirmede hakim olan ahlaki değer ve ilkelerdir.²⁸

Etiğin bu süreçte oynamış olduğu rol, onun ulaşmayı amaçladığı iyi, güzel ve doğruyu yakalama arzusunun gerektirdiği bir takım kalıpları içerdiğindedir.

Öğrenilen ve içselleşen etik ilkeler örgüt işgörenlerini farklı olaylar karşısında aynı davranış kalıbını gösterme özelliğinin içine itecektir. Her ne kadar bu oluşum bir dikta gibi görünse de, iyiye ulaşma yollarının normatifleşmesi bizi bu noktaya götürmektedir.

²⁷ Bedia AKARSU, **Ahlak Öğretileri: Mutluluk Ahlakı**, (İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Ya. No. 1144, İstanbul: 1965), s. 10-12.

²⁸ Gilbert A. CHURCHILL-J. Paul PETER, **Marketing Crating Value for Customers** , (Austen Press. Vurr Ridge: 1995), s. 72.

Örgüt işgörenlerinin paylaşım içerisinde geçirmiş oldukları her bir örgüt günü içselleştirdikleri örgütsel norm ve değerler, sayesinde onları ortak ifadeler kullanmaya itecektir. Kullandıkları semboller ve ortaya koydukları davranış kalıpları benzeşecek ve biçimselleşecektir.

2.2.2.5. Referans Niteliği Taşınması

Etik ilkelere uygun olmak, örgütsel açılarından iç tutarlılık ve bütünsellik oluşturduğu gibi, bu yapının dış çevreye yansımaları, tutarlılığın verdiği güvene dayalı referans sağlama şeklinde olur.

Etik ilkelere uyan örgütlerin finansal puanlarının uymayanlara oranla daha yüksektir. Burada, etik ilkeler iç düzeni sağlaması kadar tüketici ve rakiplerine karşı da puan artırıcı yönde referans niteliği taşımaktadır.

Örgüt iç çevresi açısından değerlendirme yapacak olursak, etik ilkelerin referans kimliğinin işgörenler üzerinde de etkisi olduğunu görürüz. İç yapıda ilgi görme, yükselme gibi motive edici oluşumlar, konulan etik standartlara uyumluk başarısının bir göstergesi olarak karşımıza çıkar. Böyle gerekçenin oluşması içinde işgörenlerin, yöneticilerce etik ilkelerin yüzde yüz oranda desteklendiğini hissetmeleri gerekliliği oluşur.

2.2.2.6. Başarım (Performans) Değerleme ve Oto Kontrol Olanağı Verme

Etik ile ilgili kullanılan dil, etik standardı ve yönetim ilkeleri örgütten örgüte göre farklılıklar göstermektedir. Kimileri örgüt içerisinde en uygun etik kültürü yerleştirilip ve bunu korumak için yönetimin sorumluluğunu ifade etmişlerdir. Kimileri de işgörenin etik konusundaki eğitimi ile ilgili çabalardan bahsetmişler, İşletmenin tüm denetim sistemini etiksel çabaların verimli olmasını sağladığını belirtmiştir.²⁹

Dolayısıyla etik ilkeler yönetici, eğitimci ve işgöreni örgüt içerisinde yasaların haricinde bir yerde birbirlerini değerlendirme olgusu olarak buluşturmaktadır. Böylece başarım değerlemesi ve oto kontrol birlikte sağlanmış olur.

Etik kuralların hukuksal kurallara göre daha çok toplumsal dinamiklerle içiçe olması kabullenimi kolaylaştırdığı gibi arzulanen iyiye ulaşmayı engelleyici eylemleri oto kontrol sayesinde elimine eder.

Örgütsel anlamda etik ilkelerin bu özelliği kontrolü ve/ya denetimi kolaylaştırması yanında getirdiği standartlarla başarım değerlemesi yapılmasını sağlar.

²⁹Halim SÖZBİLİR, "Finansal Başarı ve İşletme Etiği", Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, S.21(1999), s. 12.

2.2.3. Bileşenleri ve Bağlayıcı Süreçleri

Etik kavramı genel ve örgütsel manada tüm toplumu kavradığı için diğer toplumsal kavramlarla da dolaysız veya dolaylı yönlerden ilişki içerisindedir. Bu kavramların bir kısmı bileşen, bir kısmı da bağlayıcı unsur olma özelliği arz eder.

2.2.3.1. Bileşenleri

Etik ilkelerin bileşenleri olarak tanımlayacağımız maddeler birer tamamlayıcı olma özelliği içerisindedirler. Bileşenler örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi amaçlanan etik felsefenin değer yargılarını, bazen birlikte kullanırken, bazen de oluşumuna katkı sağlarlar.

a. *Örgüt Kültürü*: Örgüt kültürü farklı bireylerden oluşmakta ve bu doğrultuda örgüte özgü yeni bir sistem oluşmaktadır.³⁰

Oluşan bu sistem örgüt içerisinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekil ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da örgüt kültürü olarak bilinir.³¹

³⁰ Bkz. UZUNÇARŞILI-TOPRAK-ERSUN, s. 17-34.

³¹ EREN, s. 86.

Örgüt kültürünü, örgüt içerisinde oluşmuş değer ve kavramların tümüdür. Yani, örgüt içerisindeki soyut ve somut oluşumların inşa edilmiş halidir.

Örgütsel etik kavramı ise, meydana gelen bu yapının temellerinin atıldığı, arzulanan değerlere uygun olma isteminin sağlandığı ilkelere oluşur.

Örgüt kültürü örgütteki etik ilkelerin somut bir çıktısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda oluşan kültür içerisinde bireylerin davranış kalıpları etik sistemlere ne derece uyulduğunun da bir göstergesidir. Böylece örgütsel kültürün etik ilkelerle ayrılmaz boyutta bileşen olduğu sonucu ortaya çıkar.

b. Norm Ve Standartlar: Normlar grup içerisindeki bireylerin meydana getirdiği ilişkileri düzenler ve yön verir.³²

Ve normlar davranış kalıpları açısından belli bir standardı ifade eder. Normlar toplumsal değerlerin yansıması olduğu için, uyulmaması halinde bireyler yaptırımla karşılaşır.³³

Norm ve standartlarda davranış kalıplarının ayrıntılı resmi çizilir. Etik ilkeler ise, neyin iyi neyin kötü

³² KENNA, s. 300.

³³ S. ROSNER, "Consistency In Response to Group Pressures", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, S.55 (1987), s. 145-150.

olduğunu neyin doğru neyin yanlış olduğunu araştırarak ortaya koyar. Norm ve standartlar için kaynak oluşturmakla beraber, onlar gibi emirler dizgesi oluşturmaz.

Etik ilkeler toplum ve/ya grupları dışarıdan çok iyi bir şekilde gözlemler neyin istenip neyin istenmeyeceğine karar verir. Verilen bu kararların kurallaştırılması ile yaptırım haline gelmesi ise, norm ve standartlarla gerçekleşir. Yani norm ve standartlar teorisyen etik ilkeler için adeta bir pratisyen kimliği taşır.

c. Davranışlar, İnançlar ve Tutumlar: Etik, ahlaki davranış, eylem ve tutumları ilgilendiren bir konu olarak felsefe ve bilimin önemli bir parçası ve sistematik bir alanını oluşturur.

Ahlak yanlış-doğru, iyi-kötü erdem ile davranışları ve davranışların sonuçlarını değerlendirmeye ilgilidir. Kullanılan ahlak terimlerinin ve ahlaki yargıların statüsünü analiz eden etik, takınılan ahlaki tutumların ardında yatan yargıları ele alır.³⁴

Bu yüzden davranışlar, inanç ve tutumlar ahlaki birer olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olgularla meydana gelen yapıyı ahlak incelerken diğer yandan yapının

³⁴ John NUTTAL (Çev. Abdullah YILMAZ), *Ahlak Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş*, (Ayrıntı Ya., İstanbul: 1997), s. 15.

ardında yatan yargıları bir ahlak felsefesi olan etik inceler. Yani olması gereken'in peşinde koşan etik ilkeler ahlak boyutunun içinde yer alan davranış, inanç ve tutumları kendisine inceleme alanı olarak seçer.

d. Örgüt İklimi: Örgüt içerisinde oluşan kültür, değerler, normlar, semboller, yani tüm çalışma ortam koşullarının sonunda iç çevrede beliren durum örgüt iklimini oluşturur.³⁵

Örgüt iklimi, işgörenlerin değerleri ile örgütün oluşturmuş olduğu kültür arasındaki uyumun göstergesidir. Örgüt ikliminin oluşmasında, örgüt yöneticilerinin işgörenlerden beklentileri ile işgörenlerin ortaya koyduğu başarımlar arasında oluşan farklılıkların çok büyük etkisi vardır.

Etik ilkelerin istek ve arzuları net olarak ortaya koyması ve bunlara ulaşacak doğru yolları tanımlaması oluşacak olan örgüt iklimine de pozitif katkıda bulunacaktır.³⁶

Etik ilkelerin düzen sağlayıcı reçetesi kaynaklı tüm örgütsel olguların sonucunda işgörenlerinin psikolojik eğilimde etğin doldurduğu karnedeki notun göstergesi örgüt iklimi ile saplanır.

³⁵ Yüksel ERTEKİN, *Örgüt İklimi*, (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Ya. No. 174, Ankara: 1978), s. 1-18.

³⁶ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1998), s. 352.

Tarih boyunca erdem ve mutluluk kavramıyla ilgilenmiş olan etik incelemeler, örgütlerde örgüt iklimi ile bu kavramı ölçme ve değerlendirme olanağını yakalamış olur.

e. Kişisel Farklılık ve Yetenekler: Kişisel farklılıkları kapasite ve yetenek farklılığına bağlanır. Farklılıkların tespiti ve değerlendirmesi ise, yönetimin sorumluluğundadır.³⁷

Kişisel farklılıkların tanımlanmaması işgörenlerin iş kabul edilmesini geciktireceği gibi örgüt kültürü ile pekişme işlemi zorlaşarak etik ilkeler göz ardı edilmeye başlanır.

Etik ilkelerin içselleşmesini kolayca sağlayacak olan örgüt psikolojisinin yüksek değere sahip olması; kapasite ve yetenek farklılıklarının iyi bir şekilde tanımlanarak işgören tatmininin sağlanmasıyla yakından ilişkilidir. Böylece örgüt misyonunu gerçekleştirmede doğru zamanda, doğru kişilerle, doğru yerde olma arzusu gerçekleşecek, yönetici ve işgörenler arasındaki etik beklentiler eylemsel uyum içerisine girecektir. Yöneticiler işe göre olan insan tanımını çok iyi bir şekilde yapmalı ki, bu ölçülerini kurumdaki etik kurallarının örgütsel düzeydeki bileşeni olan farklılık ve yetenekle uyumlu bir çalışma düzenine girsin ve örgütsel hedeflere kolay ulaşılsın .

³⁷ Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1993), s .53.

2.2.3.2. Bağlayıcı Süreçler

Bağlayıcı süreçler, etik ilkelerin oluşması ve/ya sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi açısından gereklilik arz ederler. Bu süreçlerdeki yetersizlik örgüt içerisindeki arzulanan etik standartların oluşum tabanını da etkiler.

a. *İletişim*: İletişim çeşitli amaçlara erişmek için sözcüklerin ve diğer simgelerin kullanılmasıdır.³⁸

Bu açıdan iletişim her ne şekilde kurulursa kurulsun genel amacı duygu ve düşüncelerin paylaşılması ve meydana geldiği ortamda sağlıklı işleyişi oluşturmaktır.³⁹

Toplum içerisinde olduğu gibi örgütlerde de amaçlara ulaşmanın en sağlıklı yolu iletişimden geçmektedir. Örgüt içerisinde etik kaynak oluşturan davranış kalıpları, standartlar, semboller, kural ve yönetmeliklerin öğrenilmesi, kazanılması, uygulaması ve denetimi sağlıklı bir iletişimle istenilen seviyeye ulaşılabilmektedir.

Örgüt yöneticilerince ortaya konan amaçlar ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak yöntemler ne kadar oluşturulursa oluşturulsun, iletişim kanallarında meydana

³⁸ Fran SAYERS- Christine E. BINGAMAN-Ralph GRAHAM, *Yöneticilikte İletişim*, (Rota Ya., İstanbul: 1993), s. 9.

³⁹ Reşat YAZICI, *Yazışma Teknikleri*, (Semih Ofset Ya., Ankara: 1997), s. 6-9.

gelecek arıza bu oluşumların, ya yanlış anlaşılmasını sağlayacak ya da hiçe sayılmasına aracı olacaktır.

b.Yetki ve Güç: Başkalarına iş gördürme, belirli faaliyetleri yaptırma hakkı olarak yetki, örgütsel işleyişin biçimsel ifadesidir. Güç ise, daha biçimsel olmayan nokta da değerlendirilir.⁴⁰

Yöneticiler astlarına iş yaptırabilme ve/ya talep etmek hakkını kendilerine verilmiş olan yetkiden alırlar. Otomatik olarak bu sayede yetkileri oranında temel bir güç kazanmış olur.

Örgütsel etik ilke ve standartlarının ilk etapta kabul edilmesini sağlamak ve daha sonra denetimini yapabilmek için bağlayıcı bir süreç olarak yetkinin önemi iyice ortaya çıkmaktadır.

Bireylerin ilk olarak etiğin temel felsefesini kavramalıdır ki, daha sonra iyiyi aramak adına kendilerini geliştirebilsinler. Bu olgunun gerçekleşebilmesi içinde yetkinin yöneticilere vermiş olduğu güç, pozitif bir yaptırım olarak etik ilkeleri etkileyecektir.

⁴⁰İsmet MUCUK, *Modern İşletmecilik*, (Der ya., İstanbul: 1993), s. 150.

c. Disiplin: Gerçek anlamda disiplin astlarının kendi içinde gelişen ve kendi arzularıyla ortaya çıkarılan bir nizamdır. Bu nizamın içinde kuralları bozacak azınlıkta kalan kimseler için bazı cezaları göz ardı etmek örgütün çıkarına ve düzenin gerçekleşmesine aykırıdır.

Her ne kadar disiplini bir ceza sistemi olarak görme eğilimi yüksekse de bundan öte ele almak gerekir.⁴¹

Ancak gerek ödül sistemi ile gerekse de ceza sistemi ile disiplinin bir yaptırım aracı olarak algılandığını görmekteyiz. Örgütün tüm işlevlerindeki başarıların bağlayıcılarından biri olan disiplin, etik öğretisi içinde kuşkusuz önemlidir.

Etik ilkelerin öğrenilebilirliğinin içselleştirilmesi, paylaşılması ve denetlenmesinde amaca ulaşılması disiplin öğesine verilen değerlerle yakından ilgilidir.

d. Liderlik: Genel anlamda yöneticiler atanmış kimselerdir. Liderlik konumundaki şahıslar ise, atanabildikleri gibi grup içerisinde kendiliğinden kabul görürler.⁴² Liderler bir cazibe merkezi oluşturarak işlerin en içten davranışlarla gerçekleştirilmesini sağlarlar.

⁴¹ J. DUNCAN, *Organizational Behavior*, (Houghton Mifflin Con., Boston: 1981), s. 392.

⁴² Bkz. EREN, *Yönetim...*, s. 357.

Örgütsel açıdan amaçlara ulaşmak için oluşturulan yöntemler, işgörenleri amaçtan uzaklaştırırsa bu yöntemlere karşı reel bir antipati başlar.⁴⁴

Bu ilkelere adaptasyon oranında tatmin duygusunun artacağını kabullenen birey, ilke ve standartlara ulaşmada daha çok istek sahibi olacaktır.

Tespit edilen örgütsel etik dışı girişimcilik davranışlarını aşmaya yönelik önerilerin ve uygulamaların bulunduğu bir el kitabı hazırlanmıştır. Bu el kitabı tüm örgütleri kapsar şekilde geniş çaplı olarak düşünülmüştür.

Örgütsel girişimcilik ve örgütsel etik ilkelerin senkronizasyonu, örgütleri rekabet yapar konumdan kurtararak rekabet yaratan özelliklere sahip hale getirecektir. Bu sayede örgütlerin yarının bahçesine açılan pencereleri doğru yöne açılarak rekabet üstü gerçekliklere ulaşmış olacaklardır.

⁴⁴Bkz. Kemal TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, (Yön Ajans, İstanbul: 1990), s. 8-10.

3. ÖRGÜTSEL GİRİŞİMCİLİK PARADİGMASINDA ETİK SORUNLAR

Bu bölümde daha önce ele alınan etik ilkelerin örgütsel girişimcilik boyutunda söz edilebilecek etik sorunları ve yönleri ortaya koyulacaktır. Yanısıra örgütsel girişimciliği sistem olarak ortaya koyup, etkileşim boyutları incelenecektir.

3.1. ÖRGÜTSEL GİRİŞİMCİLİK

Değişen rekabet koşulları örgütlerde girişimci ruha sahip işgörenlere olan ihtiyacın şiddetini çoğaltmıştır.

Örgütsel girişimcilik, örgüt içerisinde gelişen bir girişimcilik etkinliğidir. Günümüzde bir çok örgüt, rekabette yenilikçi ve yaratıcı olabilmek amacı ile örgütsel girişimcilik ruhunu yakalamanın zorunlu olduğunu farkına varmaktadır.

Hatta yaratıcılığı desteklememek önemli örgüt problemleri arasında yer alır hale gelmiştir.⁴⁵

3.1.1. Temel Yönelimler

Örgütsel girişimcilik, dışarıda rakiplerin, içeride ise diğer örgüt üyelerinin göremediği fırsatları görerek olası riskleri üstlenip; örgütü, misyonu doğrultusunda bugünle ve yarınla barışık yaşatma amacının gerekliliğini ifade eden bir olgudur.

3.1.1.1. Öğrenen Organizasyon Düşüncesi

Öğrenen organizasyonlar bir sürecin sonucudur ve öğrenen her bir organizasyon insanların kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını, nasıl değiştirebileceklerini keşfettikleri bir yerdir.⁴⁶

Öğrenen organizasyonların, insanların kendilerinin farkında olmalarını sağlamaya yönelik yapısı, girişimciliğin

⁴⁵ Richard M. HODGETTS (Çev. Canan ÇETİN-Esin (Can) MUTLU), **Yönetim**, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1999), s.15-17.

⁴⁶ Peter M SENGE (Çev. Ayşegül İLDENİZ-Ahmet DOĞUKAN), **Beşinci Disiplin**, (Yapı Kredi Ya., İstanbul: 1993), s. 21; Ercan KÜÇÜKEŞMEN, "KOBİ'lere İlişkin Öğrenen Organizasyon Konseptinin Araştırılması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: 1999), s. 35.

örgütsel kimliğinin de tam olarak tanımlanmasına katkıda bulunacaktır.⁴⁷

Örgütleri bir bütün olarak ele aldığımızda karmaşık bir yapı ile karşı karşıya kalırız. Bu karmaşıklığın giderilmesi ise, sistem mantalitesinin kavranması ile oluşur.⁴⁸ Yani olaylara bakış açısı bizi karmaşaya sürükleyip çaresiz bırakabileceği gibi, berraklık sağlayıp yeteneklerimizi en verimli şekilde nasıl değerlendireceğimizi de ortaya koymaya yardımcı olmayı sağlar.

Daha başka ifadeyle öğrenen organizasyonların genel olarak nasıl düşündüğümüz, ne istediğimiz, nasıl etkileşime girdiğimiz ve nasıl öğrendiğimiz konusundaki çalışmaları sistem berraklığının temelini oluşturur.⁴⁹ Oluşan bu temel, örgütsel girişimciler için de bir hareket alanı oluşturur. Böylece fırsatları görme ve değerlendirme olanağı bulan girişimci bireyler yeteneklerini kullanır hale gelecektir.

3.1.1.2. Vizyon

Vizyonun geleceğe açılan bir pencere oluşu bu günün iyi tanımlanmasıyla nitelik kazanır. Aksi takdirde

⁴⁷ Chris AGRYIS, "Double Loop Learning in Organization", *Harvard Business Review*, S.12 (1997), s. 85-88.

⁴⁸ Hüseyin BAŞLIĞIL, "Sistem Mühendisliği", www.kho.edu.tr/byim/sistem/d369.txt; Şevki ÖZGENER, "Yalın Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", *Verimlilik Dergisi*, S.2 (2000), s. 42-43.

⁴⁹ DAFT, s. 740.

fantezi olmaktan öteye geçmeyecektir. Vizyon gidilecek yönü tayin edip, gelecek açısından da referans olma özelliği taşımaktadır. Paylaşılması gerekir.⁵⁰

Vizyon sürecindeki bu ölçü, girişimciliğin içinde veri tabanı oluşturmaktadır. Genel veya örgütsel anlamdaki girişimcilik yetisi, bugünün olanaklarını iyi değerlendirip geleceğin fırsatlarını görerek hareket etmeyi gerektirir.

Dolayısıyla girişimciyi diğerlerinden farklı kılan şey, geleceği bu günden görebilme ve bu güne herkesten daha çok ve değişik perspektiften bakabilme özelliğidir. Vizyon ise, bir yandan entellektüel anlamdaki dönüşüme ivme kazandırırken, diğer yandan gelecekle ilgili radikal hedefler üzerinde devrimci çalışmalar yapma olanağı tanır.

3.1.1.3. Sorumluluk

Girişimciliğin kendine özgü yapısı incelendiğinde sorumluluk alma bilincinin sürekli öne çıktığı hissedilecektir. Bu açıdan girişimcileri farklı kılan önemli özelliklerden birisi sorumluluktur. Bir iş kurmak noktasında, yakalanan fırsatları değerlendirmek aynı zamanda belli bir sorumluluğu omuzlama becerisini de beraberinde getirir. Örgütsel bağlamda girişimcilik duygusuna sahip yönetici ve/veya

⁵⁰ Bkz. Gürçan PAPATYA, "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim", SDÜ İİBFDergisi, S.3 (1998), s. 123-134 .

işgörenler hareket noktalarının merkezine bu beceriyi yerleştirirler.

Örgüt içinde veya dışında meydana gelen değişme ve gelişmeler ışığında geleceği fark edip bu doğrultuda faaliyetlerini planlayan girişimciler sorumluluk riskini de üstlenmiş olurlar. Özellikle girişimcilerin risk alma özelliği olup üstlendiği işlerden sonuç alabilmek için sorumlulukları kişisel boyutta üstlenme eğilimine sahiptirler.⁵¹ Girişimcilere örgütsel anlamda ihtiyaç duyulmasını sağlayan ve onları farklı kılan bu eğilimdir.

3.1.1.4. Özgürlük ve Özgünlük

Özgürlük ve özgünlük girişimcilik ruhun temel besin kaynaklarından. Girişimcinin keşif yapma yönelimli doyumsuzluğu ve bağımlılık antipatisi, özgürlük bilincinin sonucudur.

Girişimciler için kendi işine sahip olmak, ekonomik özgürlüğüne kavuşmak, hükmetmek gibi dürtüler, özgürlük bağlamında çekici gelmektedir. Yapılan plan ve faaliyetler, her ne kadar bir işbirliği ürünü olarak görünse de, işbirliği ve eşgüdümün mimarı özgürlük sevdalısı olan girişimcidir.

Özgürlüğü iç yapısında barındıran girişimciler farklılık arz eden yapılardadır. Gerek geçmiş yaşantıları,

⁵¹ Mahmut TEKİN, *Girişimcilik*, (An Ofset Matbaacılık, Konya: 1998), s. 26.

gerekse diğer demografik 6zellikleri ile girişimciler 6zg6n nitelik taşırlar. Bu 6zg6nl6k hem sosyo-ekonomik, hem de psikolojik bağlamda kendisini net olarak g6stermektedir.⁵²

Genel olarak değerlendirilen bu girişimci davranışları 6rg6tsel bazda da değer kazanır. Olgun fikirler d6ş6nmek, g6zel tespitler yapmak y6netici ve işg6renlere bir ayrıcalık kazandırmakla beraber, bu fikirleri kendine 6zg6 y6ntemlerle ifade etmek ve/veya buna cesaret etmek, girişimcilik faaliyetlerinin temel kilometre taşlarıdır.

3.1.1.5. Risk ve Belirsizlik

Risk ve belirsizlik aslında birbirinin tamamlayıcılarıdır. Her bir risk belirsizlik ifade ederken, her belirsizlikte risk y6kl6 bir s6reç oluşturur.

İşletmecilik alanında meydana gelen gelişmeler sınırları yıkılmış ve k6reselleşme zihniyetini yerleştirmiştir. 6rg6tler farklı coğrafi unsurlara ve k6lt6rlere hitap etme konumuna gelirken her geçen g6n gelişen ve değerşen teknolojik, ekonomik dalgalanmalar belirsiz bir ortam meydana getirmiştir.

⁵² Ellen OXFELD, "Profit, Loss and Fate", *Modern China*, S.17(1997), s. 227-230.

Bu belirsizliğin ürünü olarak ortaya çıkan risk faktörleri, ekonomik işbirliklerini de beraberinde getirmekte ve bu da “ilişkiler riski”ni doğurmaktadır.⁵³

Geniş platformda meydana gelen risk ve belirsizlikler yerel piyasaları da etkilemekte ve rekabet koşullarının kimliğini değiştirmektedir.⁵⁴

Yarının değişik olacağı beklentisinden daha değişik gerçekleşeceği düşüncesi, bu gelişim ve etkileşimin itkisi olarak ortaya çıkmaktadır. Böyle bir belirsizlik ve risk taşıyan ortamda örgütler gelişimi yakalamak ve rekabette geri kalmamak için, girişimci ruha sahip yönetici ve işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar.

3.1.1.6. Etkileşim

Örgütün amaçlarına yön veren ve sürekli etkilenen ilişkilere bir süreçte edilir.

Tüketiciler, satıcılar, rakipler, tedarikçiler gibi etkileşim çevresi, örgütlerin dinamik stratejik planlama yapmasını gerektirir. Örgütlerin siyasi, ekonomik, kültürel,

⁵³ Andrew L.ZACHARAKIS, “Entrepreneurial Entry Into Foreign Markets”, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, S.2 (1997), s. 17.

⁵⁴ Jay B.BARNEY-Ricky W. GRIFFIN, **The Management of Organization**, (Houghton Mifflin Com., Boston: 1992), s. 520.

psikolojik, çevresel faktörlerden etkilendiği bütün olgular, otomatik olarak işletmeyi örgütsel bazda etkisi altına alır.⁵⁵

Bir yanda ticari çevresindeki talep, gelişme ve değişmelere ayak uydurması gereken örgütler diğer yandan da, sosyal değişimlerin takipçisi olmak konumundadır.

3.1.1.7. Big Bang ya da Sürekli Gelişme

Örgütsel girişimcinin önemli özelliklerinden birisi geleceğe açılan pencerenin farkında olması ve pencerenin açılması gereken yönün tespitini iyi yapmasıdır.

Örgütsel işleyiş açısından bu sayede ya büyük bir patlama ya da sürekli gelişme yönelimli iki büyük olgu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel girişimcilik faaliyetleri sonucunda oluşabilecek büyük patlama, çok kısa bir zaman dilimi içerisinde örgütün rekabet yarışındaki konumunu pozitif anlamda değiştirecektir. Bu sürekli gelişme açısından da büyük önem taşır.

Örgütsel girişimcilik sürecinde mevcut olan dört aşama örgütler açısından sürekli gelişmeye yön verici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁵⁵ Oktay ALPUGAN, **Küçük Örgütler**,(Der Ya.,Istanbul: 1994), s. 260-261.

Bu aşamalar: Problemin tanımlanması, işbirliğinin oluşturulması, harekete geçme ve tamamlama, kendinden sonra da işin devamını sağlama.⁵⁶

Örgütsel girişimci bu özelliklerin şekillendirdiği süreçte, örgütlere sürekli gelişmeyi sağlayan bir katma değer oluşturma amacını gerçekleştirmiş olur.

3.1.2. Konsepti

Örgütsel girişimciliği bir sistem olarak ele aldığımızda bu sistemin belirleyicileri ile birlikte tamamlayıcılarının tanımlanması sağlanmış olacaktır. Düşünülen konsept, mevcut ilişkilerinin, yönü, yönelimi ve işleyişini şekillendirir. Konsept için söz edilebilecek kritik öğeler şöyle düşünülebilir.

3.1.2.1. Vizyon ve Stratejik Amaç

Vizyon ve stratejik amaçlar konusu örgütlerin daha çok uzun dönemde sonuçlandırmayı planladığı özel hedeflerini tanımlamaktadır. Vizyon, bugünün net gerçeklerinin yanında hayalleri olası tehlikeleri ve

⁵⁶ H. LEIBESTEIN, "Entrepreneurship and Development", *American Economic Review*, S.58 (1968), s. 72-83.

beraberindeki fırsatları bir arada değerlendirerek geleceğin resmini çizmektir.⁵⁷

Stratejik amaçları, örgütlerin genel amaçları ve misyonunun, faaliyet alanları doğrultusunda tanımlaması olarak tarif edebiliriz. Gerek vizyonun kaçınılmaz olması, gerekse de stratejik amaçların işletmenin hedeflerine tam zamanında ulaşmasındaki önemi, bu iki kavramın örgütsel girişimcilik konsepti içerisinde yer almasını sağlamıştır.

Diğer yandan örgütlerde belirlenen amaçların stratejik düşünce çerçevesinde değerlendirilmesi, beraberinde her bir amacı bir sonrakine ulaşmada ivme kazandırıcı basamak olarak görme gerekliliğini getirmiştir. Böylece stratejik amaçlar örgütler için uzun vadeli beklentileri oluşturmuştur. Örgütsel girişimci için vizyon, bir yetenekten çok yaşam biçimini ifade etmektedir. Bu da stratejik amaçların oluşturulmasında ve gerçekleştirilmesinde girişimciliğin önemini ön plana çıkartmaktadır. Kaldı ki, stratejik düşüncenin oluşumu, eski alışkanlıklardan vazgeçmeyi gerektirmektedir.

⁵⁷ Bkz. Craig R. HICKMAN-Michael A. SILVA, **Creating Excellence**, (New American Library, New York: 1984), s. 151-152.

3.1.2.2. Yaratıcılık: Entellektüel Sermaye

Çözüm üretme yeteneği, yaratıcılık ve yönetme gibi soyut konuları kapsayan entellektüel sermaye konseptinin en önemli parçasını oluşturur. Dolayısıyla bu soyut niteliğini somutlaştırma çabalarının, her geçen gün artması gerekliliğini de vurgulamaktadır.⁵⁸ Entellektüel sermaye, örgütlerin maddi varlıklarının haricinde, maddi olmayan varlıklarının değer yaratma bağlamında önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu, işgörenlerin birbiri ile olan ilişkilerin geliştirilmesi, yaratıcılığın, yeniliğin, yenilikçiliğin geliştirilmesi sayesinde örgütlerin bir değer yaratabileceğini öngören bir bakış açısıdır.⁵⁹

Entellektüel sermaye üzerine yapılan araştırma ve incelemelere baktığımızda entellektüel sermayenin girişimcilik için örgütsel taban hazırlayıcı olduğu görülür. Entellektüel sermaye gerçeğini fark ederek, içselleştirmiş olan örgütler aynı zamanda bu gerçek sayesinde bir yandan yeni girişimciler yetişmesine neden olmakta, diğer yandan da mevcut girişimcilere rahat hareket edecekleri bir ortam hazırlamaktadır. Çünkü entellektüel sermaye, yapısı gereği

⁵⁸ Gürçan PAPATYA, "Rekabete Dönük Avantaj: Entellektüel Sermaye", *Dünya Gazetesi*, 27 Ocak 1999, s. 10.

⁵⁹ Ali AKDEMİR, "Entellektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri", *SDÜ İİBF Dergisi*, S.3(1998) s. 63-72.

dünün sağlam bilgi birikiminin üzerine yenilikçi ve gelişmeci bir bina inşa edebilme yaratıcılığını oluşturmayı hedefler.

3.1.2.3. Dürtüler

Organizmada duyulan eksikliğe ihtiyaç, bu ihtiyacın giderilmesi için organizmada ortaya çıkan güce de dürtü denir.⁶⁰ Dürtüler girişimcilik konseptinin çok önemli bir tamamlayıcı unsurudur.

Çünkü girişimcilik faaliyeti dürtülerin oluşması ile başlar. İnsanların ihtiyaçlarının sürekliliği vardır. Bir kısım bireyler ihtiyaçlarını gidermek için yaşamayı birincil amaç olarak ortaya koyarken, bir kısım bireyler de başkalarının ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik arayışı ya da girişimciliği önemser. Bunun için de öncelikle bireyler içlerindeki gücün farkına varabilmelidir. Dürtüler bireylere ve/veya girişimcilere daha farklı adım atmayı, bakmayı ve gerektiğinde müdahale alanı yaratmayı sağlayacak gücü niteler.

Örgütsel anlamda girişimciliğin özünde de bu gerçekler yatmaktadır. Örgütsel girişimciler konulmuş standartların dışına çıkabilen, olası değişiklikleri fark eden ve planlarını geleceğe ilişkin yapan kişilerdir. Bu faaliyetler için

⁶⁰ Leyla ÖZER, **Psikoloji Ders Kitabı**, (Semih Eğitim Kültür Ya., Ankara: 1992), s. 34.

güçlerini, onları yönlendiren ve davranışları için enerji kaynağı olan dürtülerinden alırlar.

3.1.2.4. Liderlik ve Güç

Başarılı girişimcilerin özelliklerini dikkatli bir şekilde incelendiğinde şu özellikler öncelikle değerlendirilir:⁶¹ İş bitirici olma, kendine güven duygusu, ilke sahibi olma, risk alma, cesaret ve dikkat sahibi, analitik düşünme yeteneğine sahip, iletişim yeteneğine sahip, sorumluluk sahibi, insan ilişkilerinde başarılı, yarına bakabilen kişilik yapısı.

Bu özellikler dikkate alındığında girişimcinin kendiliğinden liderlikle aynı çizgiye getiren pek çok şeyin ortaya çıktığını görülür. Girişimciler tespit ettikleri ihtiyaçları gidermeye yönelik faaliyetleri gerçekleştirecek gücü kendilerinde buldukları an ortaya çıkarlar. Bu çıkış onları diğerlerinden farklı ve cazibe merkezi haline getirir. Böylece yönetim gücünü de ellerinde bulundurmuş olurlar.

3.1.2.5. Karar Verme

Sorunların gün geçtikçe çoğalması ve gündemin hızlı değişmesi örgütlerin aynı hızda karar alternatiflerini ortaya koymalarını ve karar vermelerini gerektirmektedir. Bu

⁶¹ TEKİN, s. 7-10.

örgütlerin rekabet ortamındaki hareketliliğinin de artmasına neden olmuştur.⁶²

Girişimcinin önemli bir özelliği de, problemlerin çözümüne karşılık ortaya çıkan alternatiflerin arasından en uygununa karar vermektir. Bu bağlamda karar verebilme girişimcilik konseptinin halkalarından birisi olarak kendisini göstermektedir.

“Verilmiş en kötü karar, kararsızlıktan iyidir” sözü adeta girişimciler için söylenilmiş gibi görünmektedir. Faaliyetin gerçekleşebilmesi için başlamaya karar vermek gerekmektedir. Örgütsel bazda ani değişen dengeler karşısında hangi stratejiyi izleyeceğine karar verebilen girişimci, kendisini örgüt içerisinde farklı kılacağı gibi örgütün de birçok planlama ve faaliyetin gerisinde kalmamasını sağlayacaktır.

3.1.2.6. Zaman Oryantasyonu

Girişimci, ihtiyaçları tespit edip, fırsatları görerek uygun kararları alırken zaman kavramını da etkili değerlendirmesi gerekmektedir.

⁶² Bkz. Barbara M. SCOTT, “Measuring Entrepreneurial Success”, *Black Issues in Higher Education*, S.15 (1998), s. 30-31.

Fırsatların uygun zamanda değerlendirilmesi ve kararların gereken zamanda alınması, sonucun başarısı üzerinde büyük etkiye sahip olacaktır.

Zamanın yönetilmesinde temel amaç verimliliği sağlamak kadar etkililiği de gerçekleştirmektir. Verimli olmak etkili olmak anlamına gelmediği gibi, sonuca ulaşmada önemli olan etkili olma düşüncesini de dışlayamaz.⁶³

Girişimci zamanını iyi değerlendirirken, işlerini önemli veya değil, acil ve acil değil şeklinde sıraya koyarak geçen her bir zaman dilimini hem etkili, hem de verimli olarak kullanıp yönlendirebilmektedir.

Örgütlerin, hızlı değişen iç ve dış çevre koşulları karşısında zamanın gerisinde kalmamaları bünyelerindeki zaman oryantasyonu konsept sahibi örgütsel girişimcilere bağlıdır.

3.1.2.7. Hata Yönetimi

Kalkınma ve gelişmişlik ölçütlerinden en önemlisi istikrar ortamının sağlanması olarak gösterilmektedir. Örgütler için de istikrara kavuşmak önemli bir gösterge şeklinde kabul

⁶³ Stephen R. COVEY-A.Roger MERRILL-Rebecca R. MERRILL (Çev. Osman DENİZTEKİN), **Önemli İşlere Öncelik**, (Varlık Ya., İstanbul: 1998), s. 21-24.

edilir. İstikrarsızlık ise yapılan hataların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

İstikrarlı işletme ortamı her ne kadar örgütsel girişimci için olanaklar zinciri olarak görünse de, aslında böyle bir düşünce tarzı girişimcilik felsefesine ters düşmektedir. Çünkü girişimci klasik manada bir plana göre çalışmanın ötesinde her yeni değişime göre kendisini yeniler.

Bu bilgiler ışığında görülmektedir ki, hata sürecinin sonunda ortaya çıkan istikrarsızlık girişimci için yeni girişim anlamına gelmektedir.⁶⁴

3.1.2.8. Beceri ve Deneyim

Beceri ve deneyim birbirini takip ederek güçlenen iki birleşen kavramdır. Girişimcilik açısından oynadıkları temel fonksiyon ise, girişimdeki başarı veya başarısızlık kavramında ortaya çıkmaktadır.⁶⁵

Her ne kadar girişimciler riski göğüsleme eğiliminde olsalar da, bu eğilim onlardaki başarı, hırs ve isteklerini engelleyemez. Girişimcilerde gerekli dürtüler, uygun kararlar alabilme, geleceği görme, fırsatları

⁶⁴ Gürcan PAPATYA, "Hata Yönetimi", **Yayınlanacak Makale**, Isparta, 1999.

⁶⁵ Michael E. GERBER (Çev. Tayfur KESKİN), **Girişimcilik Tutkusu**, (Sistem Ya., İstanbul: 1997), s. 55-71.

değerlendirme gibi yetilerin olması, onları girişimci olarak isimlendirmeye yeterli kılmaktadır.

Fakat yapmış oldukları girişimlerde başarılı olmaları ise beceri ve deneyimleri sayesinde gerçekleşecektir. Başarısızlıkların sık tekrarı girişimcinin hem kendisini, hem de çevresini güvensizlik ortamına itecek ve verimsiz hale getirecektir.

Girişimci yetenekleri, pratik zekası ile her yaptığı hatada eksikliklerinin farkına varıp onları telafi edecek beceri ve deneyimlerini artırma yönünde bir nitelikte olacaktır. Bu sayede farklılığını daha net olarak ortaya koyacaktır.

3.1.2.9. Moral Değerler

Girişim ile amaçlanan toplumsal fayda ve değer üretmektir. Ancak, girişimciler halkın kafasında ve sık sık da ilgili film konularında hak yiyen, sahtekar insan tiplmesi olarak ortaya çıkmakta ve istifadeciler olarak isimlendirilmektedir.⁶⁶

Bu nedenle girişimci, girişimi gerçekleştirdiği yörenin öz değerlerini, inanç ve tutumlarını, yargılarını, istek ve arzularını iyi bir şekilde tahlil etmeli, bunlara bağlı olarak işlerine yön vermelidir.

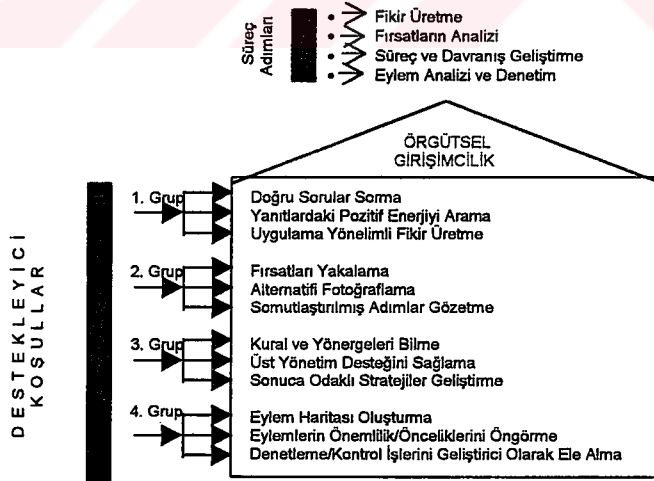
⁶⁶ Tınaz TİTİZ, *Girişimcilik*, (İnkılap Kitapevi Ya., İstanbul: 1994), s. 76-77.

Girişimcinin yapmış olduğu işlerde birinci derecede kişisel çıkarlarının gözetilmesi ve bu gözetilen çıkarlar ile çevresine verdiği zararın üzerine başarının kurulması, onu, içinde bulunduğu toplumun ve/veya grubun beklentisi olmaktan çıkartacaktır. Yapılan girişimlerin zarar verir özelliğinin öne çıkması, girişimciye birinci derecede yakıştırılan iyi değerlerin yüz değiştirmesine neden olacaktır.

3.1.3. Süreci

Girişimcilik bir süreci ifade eder. Sürecin sonunda girişim bir ürün olarak ortaya çıkar. Bu hem fikir, hem de eylem kısmını kapsayan geniş bir süreci açıklar. Buna göre örgütsel girişimcilik süreci de benzer açıdan şekil 1'deki gibi değerlendirilebilir.

Şekil 1: Örgütsel Girişimcilik Süreci ve Destekleyici Koşullar



Süreç adımları ancak, destekleyici koşullar ile sağlanmaya çalışılır.

3.1.3.1. Fikir Üretmek

Üretilmiş fikirleri uygulamak veya uygulanan eylemleri yönetmek yerine, yeni fikirler üretmek ve uygulamaya koymak girişimciyi yöneticilerden ayıran en büyük özelliktir.

Belki bir çok insan kafasında her gün binlerce fikre, hayale yer vermektedir. Girişimcileri diğerlerinden farklı kılan şey ise, mevcut pazar nişlerini öncelikli olarak analiz edebilmektir. Bir girişimci için burada önemli olan doğru soruları sorarak gerçekçi yanıtlar verebilmektir. Bu sorular,⁶⁷ Hangi mal ve hizmetleri üretmeliyim? Rakiplerim kimler? Pazar ne kadar? Ben ne kadarına talibim? Ürünüm mevcut ihtiyaçlara cevap verir mi? Üretim nasıl yapacağım ve pazarlayacağım? gibi olabilir.

Girişimci bu sorulara vereceği gerçekçi yanıtlarla sürecin fikir üretme adımını geçmiş olacaktır.

3.1.3.2. Fırsatların Analizi

Girişimcilik sürecinde fikir üretmekle başlayan soyut adım, analiz aşamasında somutlaşma oluşumu

⁶⁷ Tınaz TITİZ, **Genç Girişimcilere Öneriler**, (İnkılap Kitapevi Ya., İstanbul: 1998), s.73-74.

içerisine girmektedir. Girişimci fırsatları görerek fikir üretirken diğer yandan alternatif üretme, böylece hem fikirlerin reel platforma çekilmesine, hem de sonuca ulaşma yollarının sayısal olarak artmasına da neden olur.⁶⁸

Süreç içerisinde bunu, fırsatları analiz etme olarak adlandırılan girişimci alternatifleri fotoğraflayarak en az öncü fikirler kadar somutlaştırmak zorundadır. Ancak bu sayede alternatifleri analiz ederek, en sağlıklı yolun bulunmasını sağlayacaktır.

Risk alma yetisi gelişmiş olan girişimci alternatifleri, birer somut fırsat halinde analiz ederek, fikirlerini sağlıklı bir zemine yerleştirme olanağına sahip olacaktır.

3.1.3.3. Süreç ve Davranış Geliştirme

Girişimcilik sürecinin bu aşaması eylemsel olguların meydana çıkmasını sağlayan adımları kapsamaktadır.

Fikirlerin oluşması ve fırsatların analizi öncelikli olarak girişimcinin kişisel çabalarının bir ürünü iken, bu aşamada eyleme dökülecek iş fikirleri kural ve yönetmeliklere

⁶⁸ Ian C. MACMILLAN, **Entrepreneurship Research: Global Perspectives**, (Proceedings of the Second Annual Global Conference on Entrepreneurship Research, London, UK: 1992), s. 5-6.

tabi olacaktır. Bir yandan yasal engeller mevcutken, diğerk yandan üst yöneticilerin risk korkusu ile birleşen ufuk darlığı, örgütsel paradoks oluşturmakta yeterli olacaktır.

Girişimci hem bu paradoksu aşmak için mücadele verecek, hem de gerçekleştirdiği her bir eylemi gözden geçirecektir. Yani olayların gelişim sürecine göre uygun stratejileri seçerek uygulaması gerekecektir.

Girişimcilerin öne sürdüğü yeni fikir ve stratejiler ilk adımda onay mekanizmasını işleten üst yöneticilerce temkinli karşılanarak, işlem engellerinin başlangıcını oluşturur. Yasaların netleşmemesi bağlantılı örgütsel bürokrasi ve finansal engeller ise girişimcinin aşması gereken önemli işlem engellerini oluşturmaktadır.

Eylemsel boyutta uygulanan stratejik davranışların her aşamada gözden geçirilmesi ise, oluşturulacak olan yeni davranışların olumlu yöne yönlendirilmesini sağlayacak zeminin oluşmasını sağlayacaktır.

3.1.3.4. Eylem Analizi ve Denetim

Girişimcinin üst düzeyde başarı güdüsüne sahip olması, mücadelecı bir ruh taşıması onu muhtemel tehlikelerden yılmaksızın başarıya koşmasına neden olacaktır.

Girişimciyi hayalperestlerden farklı kılan özelliklerden birisi sonuca giden yolda sistematik iş planları yapıyor olmasıdır. Planların en temel özelliği adımların birbirini takip etmesidir. Atılan her yeni adım, sonuca biraz daha yakın olmakla beraber bir öncekinin sonuçları üzerine inşa edilir.⁶⁹

Girişimcinin disiplini, başarı ve başarısızlıkların haritasını çıkarmasında onun en büyük yardımcısı olacaktır. Analiz çalışmaları ile senkronize olması gereken denetim mekanizması ile, tecrübe ve becerilerin artımını sağlayacak ve girişimci için bir bilgi bankası oluşturmada kolaylık sağlayacaktır.

Bürokratik ve finansal açıdan oluşan örgütsel engeller bağımlı değişken özelliği taşıırken, girişimcinin sınırsız hayalleri bir önceki denetimlerinin sonucu olarak daha kolay başarı elde edecektir

3.1.4. Etkileyen Faktörler

Örgütsel girişimcilik tüm diğer eylemler gibi bir takım iç ve dış faktörlerden etkilenmektedir.

⁶⁹ Bkz. BİRD, s. 25-26.

3.1.4.1. İç Faktörler

Yaşamsal önemde öncelikle değerlendirilen iç faktörler birincil ve ikincil nitelikte ele alınabilir.

a. Birincil Faktörler: Bunlar insan ve onunla direkt ilgili olan, kuralların ve yönetmeliklerin belirlendiği yönetim alanıdır.

i. İnsan Kaynakları: İlk zamanlarda örgütlerin üretim yapısı gereği insanların fiziki güçleri ön planda iken teknolojinin ilerlemesi ve beklentilerin değişmesi akıl ve yaratıcılık gücünü birinci sıraya taşımıştır.⁷⁰

ii. Yönetim: Girişim planlarının uygulanabilmesi için örgütsel politikaların hızlı değişimlere adapte edilmiş olması gerekliliği vardır. Örgütsel girişimcilik rekabet yapan değil rekabet yaratan bir değeri temsil etmektedir. Bu değeri kıymetlendirecek olan ve avantajlarından fayda sağlayacak olan taraf yönetim ve/veya yöneticilerdir.

b. İkincil Faktörler: Birincil faktörlerin dışında olan faktörler ikincil faktörlerdir. Bunlar;

i. Finansal Faktörler: Hızlı bir şekilde değişim yaşayan rekabet ortamı, bu değişimi yakalama çabası

⁷⁰ Human Resources, Y.1, S. 8 (1997), s. 38.

içerisinde olan örgütler için finansal yeterliliği önemli hale getirmiştir.

Diğer bir açıdan girişimcinin, fikirlerinin gerçekleşme olanağının finansman engeli ile sınırlandığını düşünmesi onun, iç dünyasında yaşamasına neden olacaktır.

ii. Teknolojik Faktörler: Teknolojik faktörler daha çok üretimin sağlanmasına yardımcı olan makine ve teçhizatla akla gelmektedir. Ancak bunun ötesinde değerlendirilmelidir.

3.1.4.2. Dış Faktörler

Dış faktörler toplumun değer yargıları ve beklentilerini ifade eden sosyal-kültürel faktörle olabildiği gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen, hak ve özgürlükleri yasal kapsamda denetleyen siyasal faktörlerde olabilmektedir.

i. Sosyal-Kültürel Faktörler: Girişimci, doğası gereği ürettikleri ile faydalı olma arzusu içerisindedir. Faaliyet sonunda ortaya çıkan değer, ölçüt olarak muhatabı olan çevrenin inanç, değer, tutum ve arzularına uygunluğu sonunda o çevre tarafından kendisine verilen kıymeti kabul etmektedir. Bu çerçevede girişimci hareket noktasına bu ölçütleri koyarak davranış geliştirir.

ii. Demografik Faktörler: Demografik özelliklerin girişimciliğe etkileri üzerine yapılan bir araştırmada; Asyalıların dil problemi, bölgesellik zihniyetine sahip olma ve kredibilite düşüklüğü gibi faktörlerin yüzünden yüksek riskli düşük gelirli işlere teşebbüste bulunduğunu ortaya çıkarken, Afrikalıların ırk problemi ortadan kalktıkça öğrenim görmeye özen gösterdikleri ve bölgesellikten kaçarak daha büyük işlere teşebbüs ettikleri gözlemlenmiştir. Aynı zamanda Afrikalıların risk alma kabiliyetinin yüksekliği de dikkat çekmiştir.⁷¹

iii. Finansal Faktörler: Dinamik ekonominin varlığı, rekabet ortamının gelişmesi finansal yapıyı etkilemekte bu da girişimcilik ikliminin oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

iv. Teknolojik Faktörler: Teknoloji girişimcilerin çalışmalarının bir ürünü olarak ortaya çıktığında girişimcilik için artı değer oluşturan bir kavramdır. Fakat teknolojinin hızlı değişim gösteren yapısı, gündemi hızlı değiştirmekte bu da girişimciliği zora sokmaktadır.

⁷¹ SCOTT, s. 35.

v. *Yönetmel Faktörler*: Yaşanan toplum içerisindeki yönetmel zihniyet girişimcilerin yönelecekleri alanların da belirleyicisi olur.⁷²

vi. *Siyasal Faktörler*: Siyasal faktörler daha çok toplumsal etkileşimin yasal ve kurumsallaşmış yönünü temsil eder. Sosyal-kültürel faktörlerin değersel yapısına karşın siyasal faktörler girişimciliğin hareket kabiliyetini politik ve yasal belirlemelerle sınırlayan veya genişleten bir yapı arz etmektedir. Bu etkileşim küçük bir yerel işletmeden, çokuluslu işletmelere kadar uzanır.

- *Hükümet Politikaları*: Bu tür politikalar çoğunlukla seçilen idarenin gösterdiği irade sonucu ortaya konulan düzenlemelerdir. Hükümetlerin girişimcilerin ekonomik katkıları üzerine bilgi ve bilinç sahibi olmaları girişimcilik politikası üzerine de çok büyük katkıda bulunacaktır.

⁷² Polonyalı girişimcilerin üzerinde yapılan bir araştırmada komünist ve kapitalist dönemler incelenmiş ve dönüşümden sonraki yönetmel etkinin girişimciliği olan katkısı gözlenmiştir. Polonyalı girişimciler 5 gruba ayrılmış ve birinci gruba toplu halde öz eleştirme olduğunda hotel, lokanta ve dükkanlar zinciri oluşturan girişimciler gözlenmiştir. İkinci grupta bankacılık sektörü ile iyi geçinen ve bu sayede finansman sağlayarak market işini yapan bürokratlar vardır. Üçüncü ve en büyük grup devlet teşebbüslerinde yönetici olan ulusal/uluslar arası kontakları olan insanlar bulunmaktadır. Dördüncü grup daha önce devletin mallarına el koyduğu orta ölçekli tüccarlar vardır. Beşinci grupta ise eski rejim döneminde devlete işgören ve geçimini sağlamak için ikinci iş tecrübesi olan kişiler mevcuttur. Bkz. Susan COLEMAN, "Profiles Of Polish Entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, S.35 (1997), s. 111-117.

Girişimcilerin sıklıkla karşılaştığı, bürokratik engeller, mevzuat aksamaları, haksız rekabet, üretim politikaları, mali destek, toplumsal bakış açısı, sosyal güvence eksikliği gibi kısıtlar ancak hkmet politikalarında girişimcilik üzerine yeterince eğilmekle sağlanacaktır.⁷³

- *Sendikalar ve Meslek Odaları:* Sendika ve meslek odaları çoğunlukla hak ve özgürlüklerin korunması veya tam olarak elde edilmesini sağlama amaçlı kuruluşlar olarak oldukça etkilidir.

- *Yerel Yönetimler:* Meslek edindirme kursları, hizmetleri halk eliyle sunma çalışmaları ve iş yapılacak alanların oluşturulmasında yerel yönetimler girişimcilik için önemli faktör olarak karşımıza çıkar.

- *Uluslararası Anlaşmalar:* Uluslararası anlaşmalar ülkelerin siyasal atılımları olduğu için, çokuluslu işletme girişimcileri için büyük önem arz eder. Tabi ki, sadece çokuluslu örgütler değil bunun yanısıra hammadde ve birtakım donanımını dış ülkelerden getiren diğer ulusal örgütler içinde aynı önem derecesi kendisini korumaktadır.⁷⁴ Yapılan siyasal anlaşmalar sayesinde bir takım kuruluş

⁷³ TITIZ, *Genç.....*, s. 183-220.

⁷⁴ Bkz. Israel M. KIRZNER, *The Environment for Entrepreneurship*, (D.C. Heath and Com. Toronto: 1984), s. 50-59.

kolaylıklarının sağlanması, gümrük işlemlerinin ve vergilerinin engel teşkil etmemesi gibi olanaklar sayesinde girişimciler hayallerini gerçeğe dönüştürecek hareket serbestliğine kavuşurlar.

3.1.5. İlkeleri ve Koşulları

Örgütsel girişimcilik, farklılıkları gereği kendi kimliği içerisinde temel ilkelere ve bu ilkeler doğrultusunda belirleyici koşullara sahiptir.

3.1.5.1. İlkeleri

Örgütsel girişimcilikte temel ilkeler belirlenen önemli şeyleri başarmanın sonunda kavuşulan gücü ve huzuru temsil ederler. Bu ilkeleri 9 başlık altında toplamak mümkündür.

a. İstikrarlı Olma: Bir tutarlılık sembolü olarak istikrar, zamanla girişimciye doğruyu ve başarıyı yakalama amacına ulaşmayı sağlar.⁷⁵

b. Stratejik Yön Çizebilme: Girişimcilerin gelecekle bu günün arasında kurmuş oldukları köprü onları yön tayin edebilme konusunda yetenekli kılar. Bu sayede girişimciler

⁷⁵ Albert SHAPERO, *The Environment for Entrepreneurship*, (D.C. Heath and Com., Toronto: 1984), s. 41-59.

olaylara dar bir açıdan bakmak yerine geniş bir açıdan bakarak gelişme ve değişmelerin farkına varırlar.

Örgütsel girişimcinin önemli ve acil işleri ayırt edebilmesi stratejik yön sağlar.

c. Kişisel Bütünlük: Kişisel bütünlük kişinin kendi kendisini çok iyi sorgulamasının bir ürünü olarak ortaya çıkar.

Bu noktada, girişimciler dünü ve bu günü iyi analiz ederek fırsatları değerlendirip yarının gerçeklerini görmek için doğru noktalara ulaşma ve doğruyu yakalama çabası içindedirler.⁷⁶

d. Paylaşılan Vizyon: Vizyonun, örgütün geleceğine ilişkin konuları resmetmesi dolayısıyla örgütün tüm işgörenlerini kapsamaması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu şekilde resmedilen gelecek, tüm örgüt işgörenlerinin, örgüt ve kendileri ile ilgili performansı değerlendirmelerine olanak tanır. Girişimcinin vizyonu paylaşması ufkunu açacak ve daha çok örgütsel girişimcilikle ilgili uygun zeminlerin oluşturulması sağlanır.

e. Etkili İletişim Kurma, Yeterince Bilgilenme: Girişimcilerin örgütsel bazda ekip çalışmaları bağımlılığı ve

⁷⁶ Gilder GEORGE, *The Spirit of Entrepreneurship*, (Simon and Schuster, New York: 1984), s. 56-58.

çevreye karşı sorumlulukları gereği iletişime aşırı ihtiyaçları vardır.⁷⁷

Olanak ve fırsatları yakalamak ve oluşturulan fikirlerin kabullenilmesini sağlarken paylaşmak ve birlikte hareket etmek girişimci için etkili iletişim kurma ilkesinin gerekliliğini daha net olarak ortaya koymaktadır. İletişimde önemli olan ilgili mesajları verebilmek ve yollanan mesajları da algılayabilmektir.

f. Sabırlı Olma: Girişimcinin özünde gerçekleştirme tutkusu vardır. Gerçekleştirmek ve başarıya ulaşmak için önemli olan şey ise sabırlı olmaktır. Sabır sayesinde girişimci, ortaya çıkacak olan sorunları ve engelleyici oluşumları başarılı bir şekilde aşarak yılmadan yoluna devam eder.⁷⁸

g.Hareket Özgürlüğü: Her ne kadar örgütsel girişimcilik açısından geleceği tahmin etme, fırsatları değerlendirme gibi –özelliklere- ihtiyaç duyuluyorsa da, bunlar kişisel çabalamanın ötesine geçmeyecektir.

Örgüte fayda sağlama amacı ile çaba sarf eden örgütsel girişimciler, tespit ettikleri fırsatları değerlendirmede

⁷⁷ YAZICI, s. 7-9.

⁷⁸ Bkz. Howard H.STEVENSON-David E. GUMPert, "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, (1991), s. 71

gerekli kaynakların kullanımı için hareket özgürlüğüne ihtiyaç duyarlar.

h. İşletme İçi Girişimcilik Ekibi Kurma: Girişimci ruha sahip örgüt işgörenlerinin tespit edilmesi ve bir araya getirilerek onlara uygun olanakların sağlanması ancak girişimciliğin önemini kavramış bir yönetim anlayışının eylemsel göstergesi olarak karşımıza çıkar.

ı. Katma Değer Üretme Kültürü Yaratma: Örgütsel girişimcilik doğası gereği pozitif farklılıkları ortaya koyan bir yapıyı temsil eder.

Örgütsel girişimcilik içerisinde yapılan her yeni faaliyet, örgütün daha iyiye ulaşmasını sağlayıcı zemini oluşturmaktadır. Çünkü örgütsel girişimci sadece gören değil aynı zamanda gördüğünü değerlendirebilme yeteneğine sahip kişidir. Dolayısıyla yapılan her yeni manevra ve geliştirilen her yeni strateji örgüt açısından katma değer üretecektir.

3.1.5.2. Koşulları

Örgütsel girişimci için belirleyici koşullar ana hatları ile 8 madde etrafında düşünülebilir.

a. İstemli Olma: Girişimci daima yeni girişimlerin ve başarıların arzusunu içinde taşıyan kimsedir. Bu arzu baştan beri girişimcinin taşıdığı bir duygudur.⁷⁹ İstemli olma beraberinde ikinci adım olarak araştırmayı ve ihtiyaçları tespit etmeyi getirecektir. Bu sayede girişimci, istikrarlı ortamları ve istikrarsız ortamları kendisine iş fırsatı olarak görecektir. Hem yeni buluşların yolu açılacak, hem de mevcut pazar nişleri iyi tespit edilecektir.

b. Bilinçli Olma: Girişimci ne istediği ne yapması gerektiğini bilir. Bilinci ve algılama becerisi doğuştan gelen bir özellik olmakla beraber, düzeyi ve ölçeği deneyimlerle kazanılan bir oluşum/bir birikimdir.⁸⁰

Bunun için girişimci prosedürleri, kural ve yönetmeliklere uygun davranışlar geliştirmeli ve eylemlerini ona göre planlamalıdır.

c. Önceden Teşhis Etme: Girişimci ihtiyaçların hepsini birer iş ihtimali olarak gören kişidir. İhtiyaçlar mutlaka birtakım şeylerin eksikliğinden ve/veya yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.

⁷⁹ Diane C. ANDRICA, "Entrepreneurship Is it For You?", **Executive Development**, S.16 (1998), s. 333-337.

⁸⁰ Maria ARELLANO, "High Tech Entrepreneurs", **Hispanic Entrepreneur**, S.11 (1998), s. 60-61.

Önceden teşhis etme özelliği, herkes talebe göre arz hazırlığı içerisinde iken girişimciye talebi yönlendirme şansını verir.

d. Duyarlı Planlama: Duyarlı planlama, soyut ortamdaki fikirlerin somut ortamdaki eylemlere dönüşme sürecinin tam ortasındaki odak noktasını oluşturur. Planlar fikirle eylem arasında köprü görevi görür. Girişimci ne, nerede, niçin, ne zaman, ne şekilde ve kim tarafından gibi soruları sorarak bunlara vermiş olduğu cevaplarla planlarını şekillendirmiş olur.

e. Formasyon Sahibi Olma: Formasyon eğitim ile sağlanır. Eğitim ise sürekli dir. Özellikle eğitim girişimcinin yeteneklerini disipline edeceği gibi bir takım yasal prosedürleri de öğrenmesini sağlayacaktır.

f. Destekleyici İç Süreçler Geliştirme: Örgütsel girişimciliğin, daha işlevsel olabilmesi için, örgüt içerisinde bazen destek alacağı, bazen de yardımlaşacağı birtakım iç süreçlere ihtiyaç duyar. Bunlar; faaliyetlerin gerçekleşmesinde önemli rol oynayan karar verme süreci, kolay ve hızlı bilgi akışının sağlanması için iletişim süreci, değişime ayak uydurabilecek bir planlama sürecidir.

Girişimci ancak bu sayede i süreçleri geliştirir ve onlarla etkileşir.

g. Açık ve Etkili İletişim Kanallarının Kullanılması: Açık ve etkili iletişim kanallarının kullanılması, örgütsel girişimcilere daha etkili olmasını sağlayan önemli bir koşuldur. Ancak ulaşılmak istenen hedefler ve bu hedeflerle ilgili ortaya çıkan fırsatlar paylaşılmadıka arzulanana başarıya kolay ulaşılamayacaktır.⁸¹

Açık ve etkili iletişim kanallarının kullanılması, örgütsel girişimcilerin zamana karşı olan yarışında galip gelmelerini dolayısıyla örgütlerin gelişme kat etmelerini sağlar.

h. İşletme İçi Girişim Adaları Oluşturma: İşletme içi girişim adalarının oluşturulması daha çok örgütsel girişimcilik ve onun faaliyetlerinin organizasyonu ile yakında ilgilidir.

Yani rutin olarak işleyen işletme faaliyetlerinin ortasında, işletme yönetiminin ihtiyaç duyduğu an kullanabileceği ve faaliyetlere ivme kazandıracak girişimsel faaliyet odaklarının organizasyonunu içermektedir.

3.2. ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR: ETİK AÇMAZ

Etik dışı davranışlar (EDD) örgütler açısından öncelikli değerlendirilmesi gereken konulardandır. Fakat

⁸¹ Haluk ÜRGEN, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, (Der Ya.. İstanbul: 1997), s. 30-31.

örgütlerin tek başına çalışma yapması bu konuda bir çare oluşturmayacaktır.

EDD kaynağı bireysel algılama yanlışlıklar ile toplumsal dejenerasyonun sonucu söz edilir. Böyle bir süreçte örgütlerin tedavi maksatlı çalışmaları bataklığı kurutmaktan ziyade, sivrisinekle mücadeleden öteye gitmemektedir. Yani her işletme/örgüt ya da kurumda EDD'in yarattığı açmazın, çökertici, çürütücü ve başarıyı eritici olduğu gözardı edilmektedir. Ancak burada öncelikle EDD'in neler olduğunun belirlenmesi ve tanımlanması gerekir.

3.2.1. Sosyo-Kültürel ve Ekonomik Kaynaklı Davranışlar

EDD, ya kişinin yetiştiği çevrenin sosyal ve kültürel yapıyla ilgili ya da ekonomik yapıyla ilgili olarak karşımıza çıkar. Ancak sosyo-kültürel nitelikte olanlar ekonomik nitelikteki olanlardan daha açık hissedilebilmektedir.

3.2.1.1. Ayrımcılık

Ayrımcılık ön yargı hissi ile ortaya çıkan bir davranış kalıbı ve/veya bir eylemdir. Bir grup insanın haklarını koruyup daha fazla olanak sağlarken, bir grup insana da zarar verecek şekilde davranmak ayrımcılığı tanımlayan net

bir bakış açısidir. Ayrımcılık; ırkçılığa, cinsiyete, yakınlık derecesine dayalı olarak kendisini gösterir.⁸²

3.2.1.2. Kayırma

Kayırma resmi yükümlülüklerin göz ardı edilerek duygusal ve geleneksel bağlılıkların ön plana çıkarılmasıyla meydana gelen davranış olarak tanımlanabilir.⁸³

Görevlilerin kendilerine verilen görevle ilgili yetki ve sorumluluklarını örgüt çıkarlarından çok, bir takım soyut anlam içeren akrabalık ilişkilerin birinci planda tutulması ya da kayırma çıkar sağlamak amacı ile kullanılmaktadır.

3.2.1.3. Yolsuzluk

Yolsuzluk, çalışanların kişisel çıkar sağlama mücadeleleridir. Bu çıkarların sağlanması ve/veya elde edilmesi için yetkilerin arzulanandan dışında kullanılması olarak tanımlanabilir.⁸⁴

Çalışanların maddi veya maddi olmayan çıkarları, kişisel veya siyasi çıkarı sağlama amacı, kişiye özel amaçlar

⁸² Gertrude EZORSKY, *Encyclopedia of Ethiss* (James Press, Chicago: 1992), s 264.

⁸³ Ümit BERKMAN, *Az Gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*, (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya., No. 203, Ankara: 1997), s. 105.

⁸⁴ BERKMAN, s. 10.

için kural ve yönetmelikleri çiğneme, yapılması ya da yapılmaması gereken işlemlerin hızlandırılıp yavaşlatılması yolsuzluk gerekçeleri olarak ortaya çıkmaktadır.

3.2.1.4. Rüşvet

Rüşvette çok boyutlu bir etkileşim söz konusudur. Bir yanda çalışanların sağladıkları maddi çıkarlar söz konusuyken, diğer yanda çıkarın sağlandığı kişi ve gruplara ayrıcalıklı davranarak çıkar sağlama söz konusudur.⁸⁵

Rüşvet kültürel anlamda istenmeyen bir davranış olarak algılanırken, ekonomik dengesizlikler gereği bir takım çevrelerce yasallaştırılmaya çalışılır. Toplumsal bağlamda yasallaştırmak amacı ile ikram, hediye gibi anlam olarak hoş kavramlarla da kabullenilmesi gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

3.2.1.5. Yaranma: Yakınlığı Kullanma

Her ne kadar yaranma toplumsal olarak kabul görmeme özelliğine sahip olsa da, kişisel uygulamaların bir çok kademede bu alanda ortak eylem niteliği içermesi sonucu ve gereklilik olgusu haline gelmiştir.⁸⁶

⁸⁵ BERKMAN, s. 21.

⁸⁶ Lowel LAMBERTON-H. Leslle MINOR, **Human Relations: Strategies for Success**, (Irwin Rirror Press, Chicago: 1995), s. 334.

Çoğunlukla ast-üst ilişkilerinde gündeme gelen yaranma davranışı bu boyutu ile bir iyi niyet içeriyormuş gibi görünse de olayın ileriki aşamasında aynı statüdeki kişilerin birbirinden tedirgin olması ve huzurun bozulması, istenmeyen bir davranış biçimi olarak ortaya çıkar.

3.2.1.6. İş İlişkilerine Politika Karıştırma

İş ilişkilerin politika karıştırma öncelikli olarak yönetsel bir problem olarak karşımıza çıkar. Politik yatırım ve yaklaşımların etkililik derecesini belirleyecek ve bunun mesajını verecek olan yöneticilerdir.⁸⁷

Yöneticilerin politik öneme bağlı olarak davranışlar göstermesi ve bu maksatlı mesajlar vermesi alt kademelerde işgörenleri yöneticiye karşı politik davranmaya ve üst düzey istekler için politik referanslar aramaya yönlendirecektir. Bu davranışların standart hale gelmesi politik kümeleşmeleri de beraberinde getirecektir.

3.2.1.7. Görevi Kötüye Kullanma

Görevi kötüye kullanma bir yanda ayrıcalıkların getirdiği, öte yanda da çıkar sağlama çalışmalarının

⁸⁷ Ziya BURSALIOĞLU, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar*, (A.Ü.Eğitim Bilimleri Fak. Ya., No.154, Ankara: 1987), s. 330.

oluşturduğu bir sonuç olarak tanımlanabilir. Burada hem bir grup mağdur edilmekte, hem de yasalar çiğnenmektedir.⁸⁸

Her ne kadar yetki verilirken grup gerekliliği olarak düşünülüp iyi niyetli verilirse verilsin yukarıda sayılan nedenlerin öncelik arz eder hale gelmesi, kötü sonuçları beraberinde getirmektedir. Yetki sayesinde sağlanacak gelişme gözardı edilerek çevresel ve kişisel planlar öne çıkmaktadır.

3.2.1.8. Zimmet

Zimmet, direkt olarak maddi nitelikli malların mevcut olan yetkilerin kötüye kullanımı ile kişiselleştirilmesi anlamına gelir.

Zimmette bireyin karşısında etkileşim oluşturacak ikinci bir kişi yoktur. Burada muhatap direkt olarak örgüttür. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ve kolaylaştırmak amacıyla işgörene tahsis edilen mallar ve kullanılmak üzere verilen ödenekler gerçek amacını aşarak kişisel çıkarlara hizmet eder hale gelmektedir. Yani tek taraflı olarak olanakları kişisel olarak kullanma eylemidir.

⁸⁸ Coşkun Can AKTAN, *Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi*, (AFA Ya., No.204, İstanbul: 1992), s. 25.

3.2.1.9. Yobazlık ve Bağnazlık

Yobazlık ve bağnazlık, kesin tutumların ve tavırların çıktısı olarak görülmektedir. Birey ve/ya grupların mevcutların içinde en doğrunun kendisinde var olanlar olduğunu düşünmesi, yobazlık ve bağnazlığı en iyi ortam hazırlayıcısıdır.⁸⁹

Yobazlık ve bağnazlık konusunu tehlike sınırlarına sokan ise, tutum ve davranışlardır. Bu zihniyet sahibi kişiler kendisi gibi düşünmeyenlere karşı anti-demokratik olmaktadır. Yani sevgi ve hoşgörü sınırları çiğnenmiş olmaktadır.

Yönetici konumundakilerin bu davranışları benimsemesi ise, olayın boyutların değiştirmekte performans ve verimlilik düşürücü çatışmalara neden olacaktır.

3.2.1.10. Düşünce ve Fikir Eksikliği

Düşünce ve fikir eksikliği öncelikli olarak formasyon tamamlama ile ilgilidir. Gelişen bir olay veya değişen ortamda gerekli bilgi birikimine sahip olmayan bireyler, hem düşüncelerini hem de beyan gerektiren fikirlerini beklenenin aksine bir şekilde dile getirirler.

⁸⁹ Toktamış ATEŞ, *Laiklik: Dünyada ve Türkiyede*, (Ümit Ya., Ankara: 1994) s. 33.

Düşünce ve fikir eksikliği aynı zamanda analiz edememe ve yorum yapamama özelliğinin bir sonucudur. Karşılaşılan yeni olay ve eylemler hakkında yapılacak yorumlar düşünce ve fikir eksikliğiyle yanlış sonuçlara ulaşılacaktır. Böylece örgütsel kararlarda zayıflık meydana gelecektir.

3.2.1.11. Engelleyici Olma ve Yanlış Yönlendirme

Engelleyici olma, yapılacak doğru eylemleri durdurmayı hedeflerken yanlış yönlendirme; bilgi ve belgelerin eksik ve/ya yanlış aktarılması ile ilgilidir.

Bu tür davranışların genellikle gücü elinde bulundurma arzusundan ve "her şeyi en iyi ben yaparım" duygusundan kaynaklanan davranışlar olduğu görülmektedir. Yani karşılıklı bir güvensizlik söz konusudur.⁹⁰

Amaç, eylem veya fikir sahibinin amacına ulaşamaması veya yanlış amaçlara yönelmesini gerçekleştirmektir. Örgüt çıkarlarını hep kendi çıkarlarının altında değerlendiren yetki sahipleri, bu hareketlerle kişisel egolarını tatmin etme ve ilgi odağı olma çabası içerisine girmiş olurlar.

⁹⁰ Gürcañ PAPTAYA, "Örgütlerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli", *SDÜ İİBF Dergisi*, S.2 (1997), s. 134.

3.2.1.12. Yalakalık

Yalakalık, işgörenlerin üstlerinin gözünde iyi bir konumda olup, belli bir ayrıcalık yakalama ve bir takım davranışlarda serbest olma arzusu ile onlara karşı abartılı, bazen de ciddiyet dışı samimi hava estirilerek göstermiş oldukları eylemleri ifade eder.

Birey bu davranışı ile hem karşı tarafı kandırmak hem de hakkı olanından daha fazlasını arzulayarak ayrıcalık yaratma çabası içerisinde olduğu için etik çerçevenin dışına çıkmaktadır.

3.2.2. Psikolojik Kaynaklı Davranışlar

İster doğru olsun, isterse yanlış tüm eylem ve davranışlar en az toplumsal öğeler kadar kişisel kaynaklı özelliktedir. Neşe, stres, karanlık, kızgınlık, korku gibi bir çok fenomen bireylerde farklı tepki ve hareket tarzlarını oluşturur.

3.2.2.1. Yıldırma ve Korkutma

Yıldırma ve korkutma yöneticilerin ve/ya aynı statüye sahip işgörenlerin, yasal yetkilerinin haricinde diğer kişi ve/veya grupları etki altına almak için giriştikleri meydan okumaları olarak tanımlanabilir.⁹¹

⁹¹ BAŞARAN, s. 127.

Yöneticiler ve işgörenler bu tür davranışlarla hem örgüt kurallarını, hem de toplumsal etik kurallarını çiğnemektedirler. Böylece örgütsel çalışma ortamı bozulacak, verimlilik ve etkililik istenen standartlara ulaştırılamayacaktır. Bu davranış şekli psikolojik tatmin kaynaklı etik dışı bir davranıştır.

3.2.2.2. Bencillik

Örgütsel çalışmalar paylaşmayı ve birlikte hareket etmeyi gerektirir. Örgüt hedeflerine sağlıklı ulaşım yolu da budur.

Bencillik başkalarını düşünmeyerek gelişmeleri ben merkezli düşünmek ve yöneltmektir. Yönetici ve/ya işgören sadece kendisinin ihtiyaçlarının olduğunu varsayarak paylaşımı reddedecektir.⁹²

Bencillik kaynaklı bakış açısı gelişen olayları kendisinin kazancı ve kaybını ne derece etkileyeceğinin yorumunu getirir. Diğerlerinin ihtiyaçları görmezlikten gelinir.

3.2.2.3. İşkence

İşkence, örgütteki işgörenlerin kendi görüşünün dışında hareket edenlere karşı bireysel veya grup olarak

⁹² BAŞARAN, s. 137.

fiziksel ve psikolojik olarak eziyet çektirmesi olarak tanımlanabilir.⁹³

Kişilerin aynı fikirleri paylaşmamaları, paylaşmaları kadar normal olan davranış şeklidir. Aynı şeyleri düşünerek birlikte hareket etmek sonuca kolay ulaşmayı sağlarken bazen farklı düşünceler doğru sonucu bulmada sürekli katkı sağlarlar. Farklılıklardan dolayı işkence ve eziyet düşüncesi, örgüt huzurunu bozarak amaç dışı hegemonyacı grupları oluşturacaktır.

3.2.2.4. Şiddet ve Baskı

Şiddet ve baskıyı negatif anlamda duygusal taşma olarak tanımlayabiliriz. Ancak, şiddet ve baskı çaresizliğin ürünü olarak ortaya çıkar. Yani yapacak hiçbir şeyin kalmadığı inancı ve korkusuna kapılarak ortaya konan bir davranış şeklidir.

Gerek yöneticilerin astlarına karşı üstünlüğünü ispatlamak, gerekse de örgüt içerisindeki birey ve grupların birbirlerine karşı kabul edilirliliğini sağlamak için çaresizlik halinde başvurdukları bu EDD istemli çalışma şevkini kırar.

⁹³ Özcan KÖKNEL, **Bireysel ve Toplumsal Şiddet** (Altın Kitaplar, İstanbul: 1996), s. 217-218.

3.2.2.5. Hakaret ve Küfür

Şiddet ve baskının fiziksel unsurlarına karşılık hakaret ve küfür daha sözel ve soyut anlam içerir.

Daha çok toplum içinde birilerini aşağılamak, kariyerini sarsmak maksatlı olarak karşı tarafta oluşan psikolojik anlamda bir saldırı türüdür. Aynı zaman da bu hareketlerle, kişiler güçlerini ve üstünlüklerini ispatladıklarını zannederler.

Böylece karşı tarafı aşağılarken kendisinin de belli bir statü kazandıklarına inanırlar. Bu EDD'ta bir acizliğin ifadesi olarak oluşur.⁹⁴

3.2.2.6. Bedensel ve Cinsel Taciz

Bedensel ve cinsel taciz şiddetin hem düşünsel hem de fiziksel bir türüdür. Daha çok özel yaşamında başarısız kişiler kendisinden daha güçsüz olan kişilerle karşılaştığında bir yansıtma ve bastırma mekanizması olarak uyguladıkları EDD türüdür.⁹⁵

Cinsel taciz ise, cinsiyeti ve yaşı önemli olmadan kişilerin laf atmadan ırza geçmeye kadar uzanan süreçteki

⁹⁴ KÖKNEL, s. 142.

⁹⁵ Dilek GÖZÜTOK, *Okulda Dayak*, (Dizgi Ya., Ankara: 1993), s. 102-104.

davranışları tanımlar. Cinsel veya bedensel taciz bireyden topluma kadar uzanan tüm oluşumlarda kesinlikle kabul edilmeyen ve kınanan bir davranış olup, örgütsel çözölmeyi de beraberinde getirir.

3.2.2.7. Kötü Alışkanlıklar

Kötü alışkanlıklar dendiğinde bireyi dolayısıyla örgütün geleceğini etkileyen alkol, esrar, sigara, hızlılık, yalan söyleme gibi konular akla gelir.

Bu tür alışkanlıkların büyük bir kısmı yanlış yönlendirmeyi sağladığından ve sağlık dengesini bozduğundan toplumsal kabul görmemektedir. Örgütsel anlamda ise, yapılacak işlerin zamanlamasının aksaması ve sağlıklı karar vermeyi geciktirmesi gerekliliği ile EDD olarak kabul edilir.

Aynı zamanda bilinç kaybına neden verdiği için saydığımız birçok etik dışı davranış oluşumu için de neden oluşturmaktadır.

3.2.2.8. Dogmatik Davranma

Örgütsel çalışmalar gelişmeyi ve değişimi yakalamayı gerektirir. Dogmatik yapı ise, önceden edinilmiş fikir ve inançlarda sabit ve kalıpsal bir tutum oluşturmaktadır.

Dogmatik davranma gelişmenin ve yenilenmenin karşısında bir engel olarak karşımıza çıkmakta ve örgütsel atılımlara darbe vurmaktadır. Etik ilkeler hataları yargılayarak doğruları belirleme çabası içerisinde iken, doğru veya yanlış demeden fikirlerde sabit kalmak etik dışı bir davranış olarak tanımlanmaktadır.

Aynı zamanda dogmatik davranışlar örgüt işgörenleri arasında hizipleşmeleri de beraberinde getirecek bu da direniş oluşmasına ön ayak olur.⁹⁶

3.2.2.9. Saldırganlık

Saldırganlık bireyin iç veya dış kaynaklı sıkıntılarının anormal anlamda eylemlerine yansması olarak tanımlanmaktadır.

Birey saldırgan davranışları ile bazen kendisine ait eksiklikleri örtmeye çalışırken, bazen de karşısındakinin üstünde bir tahakküm kurmayı ve onu etkisi altına almayı hedeflemekte olduğu belirlenmiştir. Her ne nedenle olursa olsun, bireyin toplum huzurunu bozucu davranışlarının olması arzulanan bir durum değildir. Etik ilkeler, bireylerin ne birbirlerine nede kendilerine karşı zarar verici eylem ve/veya düşünce içerisinde olmasını olumlu bulmamaktadır.

⁹⁶ BAŞARAN, s. 141-142.

4. ETİK DIŞI GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞLARININ USSALLAŞTIRILMASI: ETİK ÇÖZÜM ARAYIŞLARI

Etik ilkelerin toplumsal mutluluğu hedefleyerek ortaya koymuŐ olduğu kuralların, yine o toplumun üyeleri tarafından çiğneniyor olması, toplumsal sorunların yarattığı önemli bir açmazı da ifade eder. Çünkü EDD bireyin psikolojik kaynaklı negatif davranıŐlarından başlayarak, toplumsal hastalıklara kadar uzanan bir oluşumun neticesinde ortaya çıktığı görülecektir.

Bireyler eylemin doğru olduğundan çok, doğru görüldüğünü düşünüyor olması, bu sorunların içerisinde büyük dilimi temsil etmektedir.⁹⁷

⁹⁷ Sheldon S. STEINBERG-David T. AUSTERN (Çev.Tugay ERGUN), **Hükümet Ahlak ve Yöneticiler**, (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Ya., Ankara: 1996), s. 36.

4.1. ETİK DAVRANIŞLAR

Etik ilkelerin olması gerekenin incelenmesine yönelik araştırmaları, davranışlarla somutlaşarak bu sayede reel boyutta uygulanıp uygulanmadığını görme olanağını yaratır. Etik, bir ahlak felsefesi olarak olması gerekeni incelemektedir. Buna karşılık ahlak ise, mevcut birey ve/veya toplum davranışlarını inceleyerek, etik ilkelere uygun olup olmadığını ortaya koymaktadır. Burdan hareketle etik ilkelere, uygun olanların "etik davranışlar" olarak isimlendirilmektedir. Etik davranışlar aynı zamanda toplumsal bir anlam da ifade eder.

Ya da örgütsel bağlamda etik davranışlar toplumsal kaynakları referans olarak kabul eder.

4.1.1. zellikleri

Etik davranışların en büyük özelliği etiğin arzulanana ulaşmak için geliştirdiği ilkelere uygun olmasıdır. Sözgelimi rgtsel kararların alınmasında ve davranış kalıplarının belirlenmesinde etik ilkelere uygunluk, örgüt içi ve örgüt dışı stratejiler açısından çok önemlidir.

Verilen kararların ve uygulanan davranışların iyi olarak tanımlanabilecek anlamda her zaman bir alternatifi olacaktır. nemli olan eylemlerin başkaları tarafından yargılandđında da doğru ve iyi bulunmasıdır. Burada dikkat

edilmesi gereken nokta örgütsel eylem kararları alınırken etik ilkeleri gerekçe olarak kabul etmek ve bu doğrultuda hareket etmektir.⁹⁸

4.1.1.1. Tarafsızlık

Örgütü oluşturan üyelerin her birisinin hak ve özgürlüklerini düşünmek, siyasi veya herhangi bir birliktelikten kaynaklanan oluşumların önceliğini düşünmeden herkese karşı adil olmak, örgütsel etik ilkelerin öncelikli gerekliliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tarafsızlık nesnel olabilmeyi gerektirmektedir. Birey kendi arzu ve şüphelerinden sıyrılarak karşısındaki varlığın içinde bulunduğu gereksinimleri dikkate almalıdır. Yani bireylerin duygularından sıyrılarak akli ile hareket etmesi gerekir.⁹⁹

Aristo'nunda belirttiği gibi etik ilkeler tüm toplumun mutluluğunu ve arzulan en yüksek iyiyi hedefleyerek oluşturulmaktadır. Olaylar bu doğrultuda incelendiğinde, örgütsel çerçevede bireylerin taraf tutarak belli bir kesimi kendi duygu ve arzularına esir etmesi o örgütteki birey

⁹⁸ Bkz.A. Kenneth STRİKE-Emil J. HALLER-Jones F. SOLTİS, *The Ethics of School Administration*, (Teachers College Press, New York: 1988), s. 3.

⁹⁹ Bkz. Erich FROM(Çev.İşitan GÜNDÜZ), *Sevme Sanatı*, (Say Kitap Pazarlama, İstanbul: 1981), s. 113-114.

ve/veya grupların mutsuz olmasını sağlayacaktır. Böylece etik istencin sınırlarının dışına çıkmış olur. Tarafsızlık sayesinde her örgüt üyesi başkası tarafından engellenmeden ve başkasını engellemeden arzulanan örgütsel başarı ve mutluluğa ulaşılacaktır.

4.1.1.2. Sorumluluk

Sorumluluk bireylerin herhangi bir eylem veya davranış gerçekleştirmeye karar verirken diğer toplum üyelerinin hak ve özgürlüklerini dikkate alarak onlara zarar vermemesine dikkat etmesi ile ilgilidir.¹⁰⁰

Örgüt içerisinde birey üstüne düşen görevi yaparken ve yetkiyi kullanırken, içinde bulunmuş olduğu toplumun beklentilerini de göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü davranış kalıpları oluşturulurken birey mutlaka çevre ile etkileşim içindedir. Birey kendi çıkarlarına ulaşmayı hedeflerken kullandığı araçlar, çevresi ile ortak kullanıma açık olan şeylerdir. Bu araçların ortak sahibi olan çevreye ve kendisine karşı olan yükümlülüklerin eşit bir şekilde dengelemek zorundadır.¹⁰¹

¹⁰⁰ K.DAVIS-R.L.BLOMSTORM, **Business and Society: Environment and Responcibility**, (McGraw-Hill Book com., New York: 1975), s. 39-40.

¹⁰¹ William F. GULUECK, **Business Policy and Strategic Management**, (McGraw-Hill Book com., New York: 1980), s .60-62.

Etik ilkeler, bireyleri tek tek incelemesinden ziyade bir bütün olarak algılayarak oluşturulur. Bu bütünü istenilen şekilde gerçekleştirmek için, toplumun her üyesinin üzerine ayrı ayrı sorumluluk düşmektedir. Bireylerin bu sorumluluklarını yerine getirmeleri bir yandan toplumsal huzuru sağlarken diğer yandan da, davranışların etik ilkelere uygunluğu bireyin iç huzurunun oluşmasını sağlayacaktır.

4.1.1.3. Bağlılık

Toplum içerisinde bulunan örgüt ve/veya grupları oluşturan bireyler, mensubu olduğu topluluğa ve onun değerlerine bağlı hareket etme zorunluluğu içerisindedir. Bu toplumsal bir gerekliliktir. Ortak amaçları gerçekleştirmek için seçilmiş yollara ve belirlenmiş araçlara bağlı hareket eden birey, beraberinde ait olmanın sürekliliğini de sağlamış olur.¹⁰²

Toplumun değer ve normlarına bağlılık, toplumla beraber hareket etmeyi ve onun çıkarlarını da düşünme duyarlılığını kazanmayı beraberinde getirir. Aksi takdirde birey toplum içerisinde dışlanarak yalnız kalacaktır. Bu da sosyal bir varlık olan insanın doğasına ters bir yaşam felsefesini tanımlamaktadır. Bir etik kural olan toplumsal standartlara bağlı kalmak ve çevreyle birlikte hareket etmek,

¹⁰² Mustafa AYDIN, *Çağdaş Eğitim Denetimi*, (Pegem, Ankara: 1993), s. 123.

bireyin örgütsel kabul oranını yükseltecek ve örgütsel normların perçinleşmesini sağlayacaktır.

4.1.1.4. Sevgi ve Hoşgörü

Sevgi ve hoşgörü birbirini tamamlayan iki temel faktördür. İnsanlar sevdiğçe hoşgörülü olabildikleri gibi, hoşgörülü oldukları oranda da eylemlerin iyi yanlarını keşfederek sevmeye başlar ya da olumlulaşır.

Hoşgörü ilkeli olmayı gerektirmektedir; insanın kendisini aşarak tahammül etmeyi öğrenmesidir. Aksi halde bağnazlık içine düşülmüş olur. Bu sayede bireyler akıl denetimi dışına çıkarak eylemlerinde kendi fikirlerinden başka her şeyi hiçe sayarlar.¹⁰³

Sevgi ve hoşgörü bir etkileşimin ürünüdür. Sevgi ilkesinin temelinde saygı, paylaşım, ilgi, sorumluluk gibi etik değerler mevcuttur.¹⁰⁴ Bu iki duygudan yoksun örgütler bir müddet sonra robotlaşmış hale gelerek etik gereklilikleri hiçe sayar bir duruma geleceklerdir.

¹⁰³ Erendüz ATASÜ, "Hoşgörü..Doğu'dan ..Batı'ya", **Hoşgörü ve Eğitim Toplantısı**, (Unesco Türkiye Milli Komisyonu ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Ya., Ankara: 1995), s. 20-26.

¹⁰⁴ FROM, Erdem..., s. 134-135.

4.1.1.5. Vicdani Ya da Sezgisel Rahatlık

Vicdan, teorik anlamda etiğin oluşumunda ana kaynak değildir. Ancak oluşumun dayanağı olmasa da, vicdan pratik eylemlerin sonucunda yargıların oluşmasını sağlayan bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁰⁵

Bireylerin davranış ve tutumları toplumsal yükümlülükleri yerine getirdikçe içsel bir tutarlılık sağlamış olurlar. Bunu sağlayan en büyük özellik ise, doğruların bireyin kendisinden çok toplumun yapısına uygun bir doğrultuda tanımlanmasıdır. Eylemlerde etik ilkelere uymak topluma faydalı işler yapma sonucunu doğurmaktadır.

Toplumsal anlamda bu düzeye ulaşmış bireylerin düzenlenmiş örgütsel etik ilkeler hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunacaktır. Her ne kadar vicdani rahatlama ahlaki nitelik taşıyor olsa da, etik ilkelere uygun davranışların sonucunda gerçekleştiği için, etik davranış özelliği olarak tanımlanır. Önemli olan davranışın standartlara uygun olmasıdır.

¹⁰⁵ ÖZLEM, s. 374.

4.1.2. Tetikleyici Eylemler

Bireylerin etik davranışları arzulan boyutta uygulamaları için, öncelikle etik ilkeleri öğrenmiş olmalarının ötesinde birlikte öneminin farkına varmaları gerekir. Zira eğitim tek başına yeterli bir kavram değildir. Etik ilkeler toplumun tümünü kapsayan ve toplumsal eylemler için ortak payda niteliği taşıyan bir özelliğe sahiptir.

4.1.2.1. Yasal ve Etik Sınırlara Sığınmak

Yasal düzenlemeler, bireyin topluma ailesine ve diğer kişilere karşı ödev ve sorumluluklarını ihtiva eder.¹⁰⁶ Toplum için oluşturulmuş kuralları kapsamaktadır. Çalışma ortamından gündelik yaşama kadar her oluşumda toplumsal huzuru sağlamak, hak ve özgürlükleri tanımlayarak saygın bir toplum yapısını oluşturmak için yasa ve ilkeler oluşturulmaktadır.¹⁰⁷

Düzenlenme aşamasında iyi niyetli olarak ortaya çıkan örgütsel yasalar, uygulama aşamasında muhtemelen suistimale uğrayabilmektedir. İşgörenler, belli durumları kurtarmak ve olaylardaki olumsuz gidişi gizlemek amacı ile yasal ve etik sınırlara sığınmaktadırlar. Bireyin bu aşamadaki

¹⁰⁶ Bkz. Yeni Anayasa 1982, (Serhat Ya., İstanbul: 1990), s. 20.

¹⁰⁷ LOMBERTON-LESLIE, s. 330.

davranış şekli etik dışı olarak tanımlanan bir davranışı yasal sınırlar içerisinde gizlemeye çalışmaktır. İlk bakışta örgütsel yasalara uymakla etik davranış içerisinde gibi görünse de, uygulama şeklinin amacını aşan bir şekilde gerçekleştirildiği için yanlış bir davranış şekli olduğu görülmektedir. Yani örgütsel yasalar kişisel ve/veya grup çıkarları için kullanılmaktadır.

4.1.2.2. Davranışları Bireysel Boyutta Yargılamak

Bireysel davranışlar gerçekleştirilirken toplumun geneline hitabeden ilke ve kuralların göz ardı edilmesi sonucu ortaya çıkan davranış şeklidir.¹⁰⁸

Etik ilkeler tüm toplum için iyi olanı aramaktadır. Örgüt içerisinde bireyin kendi başarısı ve mutluluğu için başkalarının mutluluğunu engelleyici davranışta bulunması etik dışı bir davranış şeklidir. Bu aşamada toplumsal oluşumların, tanımlarının açık bir şekilde yapılması gerekmektedir.

Toplum içerisinde oluşan örgütler, gruplar vs. hepsi topluma hizmet etmek ve bir takım ihtiyaçları gidermek amacını taşımaktadır. Örgütün oluşumu bu amaca hizmet ederken işleyişinin bunu aksi bir tezahürde olması

¹⁰⁸ LOMBERTON-LESLIE, s. 335.

beraberinde çelişki getirir. Örgüt içerisinde işgören üyelerin davranışlarını oluştururken örgüt beklentilerini ön plana çıkararak hatalarını mantığa büründürmeye çalışmaları toplumsal kabul edilirlık sınırlarının dışına çıkmaktadır.

4.1.2.3. Fark Edilmeme İnancı

Eylemler planlanırken ya da uygulanırken diğer bireyler hiçe sayılarak veya basite alınarak oluşturulması etik dışı bir göstergedir.¹⁰⁹

Örgüt içerisinde bireylerin bu inanca sahip olması önce onları küçük hataların işlenmesine yöneltirken aynı zamanda bu davranışların alışkanlık yaparak daha büyük toplumsal yaraların açılmasına neden olacaktır. Birey bu tür davranışları gerçekleştirirken; "Nasıl olsa kimse anlamaz", "Ufacık bir şey, yapsam da belli olmaz", "Burada boşuna duruyor, ama benim işime yarıyor" gibi gerekçelerle kendi iç yapısında tutarlılığı sağlama çabası göstermektedir. Fakat bu gerekçeler etik ilkeler açısından ve toplumsal anlamda bir geçerlilik oluşturmaz.

¹⁰⁹ LOMBERTON-LESLIE, s. 332

4.1.2.4. Desteklenme Beklentisi

Grup veya örgüt üyelerinin, onların çıkarlarını düşünerek yaptığı EDD'larda yine onlar tarafından destekleneceğini düşünmesi bu eylemi oluşturmaktadır.

Çünkü buradaki amaç örgüt veya grubun daha iyi bir konuma gelmesini sağlamaktır. Niyet olarak iyi görünen bu tür davranışlar uygulama aşamasında etik beklentilerin dışında bir yapı gösterir. Bunun yanında örgüt kültürünün oluşturulması ve öğretilirken işleyiş esnasında yasaların önemsenmesi gerektiği vurgulanmamışsa, birey iyi şeyleri kötü yollarla başarıya çabası içerisine girmektedir.

4.1.2.5. Stratejik Düşünce

Özellikle örgütler açısından stratejik düşünce önemli bir yere sahiptir. Stratejik düşünce modelleri çoğunlukla akılcı, analitik ve çözümleyicidir.¹¹⁰ Fakat bu kavramların içerisinde etik bilincin yerinin nerede olduğu tartışmalıdır. Stratejik düşünce net olarak çıkarıcı bir yaklaşımla performansını artırmaya ağırlık veren çalışma yapısına sahiptir.¹¹¹

¹¹⁰ H. İgor ANSOFF, *Corporate Strategy*, (Penguin Books, Middlesex: 1975), s.105.

¹¹¹ Gürçan PAPTAYA, "Stratejik mi Düşünelim, Yoksa Düşünceyi mi Stratejikleştirelim?", *Yayınlanmamış Makale*, Isparta, 1998.

Örgütler kısa zamanda rekabet avantajını yakalayıp öne geçmek için tüm olanaklarını seferber etmektedirler. Burada etik ilkeler işletme stratejileri açısından önemli ise, ancak uygulanma olanağı bulmaktadırlar. Kaldı ki etik ilkeler birey ve organizasyonlar arasında bütünsellik sağlamak ve toplumsal ve/veya sosyal sorumluluklar yerine getirilmesinin gerekliliğini vurgulamak için oluşturulmaktadır.

4.2. USSALLAŞTIRMA SÜRECİ

Ussallaştırmada amaç EDD'ı bireylere veya gruplara göre değil, örgütün tümüne göre doğru düşünülmelidir. Örgütsel EDD'ların kökenine inilerek, etik dayanağa sahip davranış kalıpları geliştirilmeye çalışılmalıdır. Böyle önemli bir konu da sistematik bir sürecin takip edilme zorunluluğu vardır.

4.2.1. Düşüncesi

EDD'ların ussallaştırılması düşüncesi, örgütlerin iç yapısında ve dış çevresinde bir zorunluluk olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütler yasal, evrensel ve iç işleyişlerindeki sorunlarını sadece yaptırımlarla çözememektedirler. Özellikle örgütlerin son zamanlardaki küresel atılımları bu yargıyı iyice pekiştirmiştir. Gelişmelerin sadece deneysel veya pratik olarak değerlendirilmemesi,

kavrayış ve muhakeme geliřtirmeye yönelik etik uygulamaların ussallařtırması dūřüncesine kaynaklık eder. Bu dūřüncenin beslendiđi i ve dıř evre faktörleri ekseninde deđerlendirilmesi gerekir.

4.2.1.1. İ evre Boyutu

Örgütlerin i yapılarındaki tutarlılığı pekiştirme ve güveni sağlamada etik ilkelerin oynadığı rol bu boyutun özünü teşkil etmektedir. Herhangi bir iřin yapılmasında bir yandan örgüt çıkarları dūřünülürken, diğer yandan adalet, doğruluk ve iyilik gibi değerleri de değerlendirmeye alacaklardır. Bu sayede örgüt içerisinde etik anlamda bir duyarlılık kazanılacak ve gelişmeler bu doğrultuda yorumlanır hale gelecektir.

a. İş-Değer Bağlantısını Kurma: Değerler, olguların gelişimine göre muhataplarınca yorumlanmasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Burada bizim için önemli olan kısım ise, olguların, toplumun geneli için iyi olarak nitelenmesini sağlayacak ve arzulanan mutluluğa ulaşma yolunu gösterecek olan ilkelere sahip olmasıdır.¹¹²

Etik değerler çerçevesinde iş düzenlemeleri yapılmış örgütlerde işgörenlerin içi kabullenim oranı farklı olacaktır. Çünkü etik değerler sadece iş yerini kapsamamakta, kaynağı itibarı ile işgörenin gelmiş olduğu

¹¹² Rob LEBOW-William L. SIMON, "Ortak Değerler ve Sürekli Değerışim", *Executive Excellence*, Y.3, S.29 (1999), s. 21.

toplumun ilke ve beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Böylece işgören işyerinde ilk defa karşılaştıkları etik değerleri kabullenmesi daha kolay olacaktır. Zaten bu yaklaşım beraberinde işyeri için arzulanan şeylerin yapılması gerekliliği bilinci kendiliğinden oluşacaktır.

b. Başarı ve Verimliliği Etkilemesi: EDD'ların ussallaştırılması ve örgütün vazgeçilmez ilkeleri olarak kabullenilmesi, iç çevre boyutunda önemli bir yeri teşkil eder. Etik ilkeler saygı, sevgi, dürüstlük, doğruluk, açıklık, güven gibi mutluluğa giden yolda ivme kazandıracak önemli kavramlara sahiptir. Etik ilkeler aynı zamanda paylaşım zorunluluğu olan değerler içerdiğinden karşı iletişimi de kaçınılmaz hale getirmektedir. Çünkü işletme doğru ve yanlışları işgörenlerinin da mensubu olduğu toplumun yargı ve beklentileri doğrultusunda sunarak kabullenmelerini kolaylaştırır.¹¹³

İşgörenlere güven ortamı hazırlanarak işgörenlerden şüphelenme yerine onlarla birlikte hareket ederek işletmenin başarısını artırıp verimliliğini olumlu yönde etkileme ortamını oluşturmuş olacaktır. Aynı zamanda etik kültüre sahip olan işgörenler sorunların daha ilk olduğu evrede onları çözümlmeye çalışarak ileride potansiyel sorun

¹¹³Dianne GIRARD, "Etik Nerede İşin İçine Giriyor", *Executive Excellence*, Y. 3, S. 29 Ağustos 1999, s. 15.

hale gelmesini engelleyecek ve EDD'ların oluşmasını sağlayacak olan ortamı da ortadan kaldırmış olurlar.

c. Sorumlulukların Üstlenilmesi: Etik, toplumsal oluşumları irdelerken hep olması gerekeni ve/veya arzulanı incelemeyi ilke haline getirmiştir. Arzulananı ulaşmak için de, ilkelerin eylemsel boyuta dökülmesi gerekmektedir. Eylem sahibi olan bireylerin üzerine düşeni yapması ve kendisi için öngörmesi ise beklentileri yerine getirecek tek araçtır.

Gerek örgüt kültürü ile gerekse de örgüt içi eğitim çalışmaları ile bu beklentilerin açıkça tanımlanması bu noktada işgörenler için motivasyon oluşturacaktır.¹¹⁴

İşgörenler bir yandan örgütsel amaçları yerine getirirken, diğer yandan EDD'ların ortadan kaldırılması için, önemli bir sorumluluğun oluştuğunun bilincine varırlar.

Etik ilkelerin, doğruları belirlerken tek tek bireyleri değil de, toplumun genelini dikkate alması, sorumlulukların da kabullenme ölçüsünü ortaya koymaktadır. Örgütlerin EDD'ları ussallaştırma düşüncesi örgüt içi sorumlulukların işgörenlerce bu boyutta öğrenilerek örgüte katma değer sağlamalarını başarmış olur.

¹¹⁴ Abt C. CLARK, *The Social Audit for Management*, (Amacom, New York: 1977), s. 8-9.

d. Ölçülebilmesi: Örgütlerde arzulanan çalışma şeklinin ve beklenen davranış kalıplarının iyi bir şekilde tanımlanması gerekliliği vardır. Aslında etik ilkeler soyut nitelik taşıdıkları ve teorik içeriğe sahip oldukları için –sık sık– “nasıl ölçülebilir?” gibi bir soru ile karşılaşılabilir.

Kaldı ki, etik ilkeler her ne kadar teorik gibi görünse de, oluşturulurken somut davranışların sonuçlarını yargılayarak kaynak sahibi olurlar. Yani uygulamaları kapsayan eylemsel sonuçları incelenerek olması gerekenler ve olmama gerekçeleri ortaya konulmaktadır.¹¹⁵

Örgütler, işgörenleri ve iç hukuku boyutunda ussallaştırmayı hedeflediği, rüşvet, yalan, saldırganlık, dalkavukluk gibi EDD’ları ve ürettiği mal veya hizmetin müşteri boyutunda tatminini sağlayacak etik davranışları sayesinde başarısını, verimliliğini, etkililiğini, etkinliğini ve karlılığını ölçebilecektir.

e. Arzulanın Olması: EDD’lar her ne kadar bir takım çevrelerce uygulamaya konuluyor olsa da, hiçbir birey ne bu davranışların kendisini, ne de yapılmasını olumlu

¹¹⁵ Bkz. Harry HUMMELS, “Organizing Ethics”, *Journal of Business Ethics*, S.17 (1998), s. 1403-1419 .

karşılamamaktadır. Çünkü küçük yaştan beri insanlara bu tür davranışlar kötü olarak öğretilmiş ve benimsetilmiştir.¹¹⁶

Bununla birlikte etik davranışlar iyiyi ve doğruyu tanımlamakla beraber bu tür davranışları göstermek ise, toplumsal beğeniyi kazanmanın ölçütü olarak kabullendirilmiştir. Yani etik davranışların bireylerce arzulanması sağlanmış olur. Örgütler açısından bu önemli bir yatırım ve referans olarak değerlendirilmesi gereken fırsattır.

EDD ussallaştırma düşüncesine sahip örgütler diğer yandan etik davranışlara vermiş olduğu önemi işgörenlerini çok iyi bir şekilde hissettirmelidir. İşgörenler EDD'lerden uzak kaldıkları ölçüde diğer işgörenleri içinde, işletme sahip ve/veya yöneticilerinin gözünde nasıl bir değere sahip olacaklarını kavramalıdır. Bu noktada örgütler etik davranışların özündeki arzulanır olma özelliğini çok iyi bir şekilde değerlendirmeli ve EDD'lerin kendi nazarlarında kötü değere sahip olduğunu çok iyi şekilde vurgulamalıdır. Böylece ussallaştırma düşüncesi pekişecek, örgütün özündeki gerçek süreci hızlandıracaktır.

¹¹⁶ Elizabeth P. TIERNEY(Çev. Günhan GÜNAY), **İş Ahlakı**, (Rota Ya., İstanbul: 1997), s. 11.

4.2.1.2. Dış Çevre Boyutu

Örgütlerin dış çevresi müşterilerden, tedarikçi ve rakiplere, toplumsal kuruluşlardan ulusal ve uluslararası oluşumlara kadar uzanan bir yapıyı kapsar. Toplumun beklentileri, uyulması gereken yasa ve yönetmelikler, örgütlerin çevreye karşı sorumluluklarını belirlemektedir. Örgütler bu sorumluluklarını yerine getirmek ve istenen ölçülerde başarmak için çaba sarf etmektedirler. EDD'lar, beklenti ve yasal yükümlülüklerin gerçekleşmesinde çelişki ortamı oluşturmakta olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımdan dolayı EDD'ların ussallaştırılması düşüncesinde dış çevre faktörler önemli bir gerekçe olarak ortaya çıkmaktadır.

a. Ulusal Yasalara Uymak: Ulusal yasalar, tüm vatandaşların, mutlu, huzurlu, güvenli ve özgür bir ortamda yaşamalarını sağlamak amacı ile oluşur.

Örgütler, başka bir ulusu temsilen veya ulusal kimliğe sahip olarak kurulsalar da ulusal yasalara uymak zorundadır. Ulusal yasalar örgütlerin dış çevresinde bulunan müşterilerin haklarını savunmakta ve işgörenlerinin hak ve özgürlüklerini korumaktadır. Böylece örgütlerin tüm bu

çevrelere karşı yetki ve sorumluluklarının sınırlarını belirlemekte ve düzenlemektedir.¹¹⁷

Tüm bu sorumluluklar çerçevesinde işletmenin değerini yükseltecek olan yöneticiden işgörenine kadar uzanan örgüt üyeleridir. Ulusal yasalar hak ve özgürlükleri koruduğu için aynı zamanda etik ilkeleri de temsil etmektedir. Örgütlerin EDD'ları ussallaştırma çalışmaları örgüt üyelerinin yasalarla bütünleşerek işletmenin sürekliliğini sağlayacak yapıyı oluşturmasını beraberinde getirecektir.

b. Yerel Değerlere Önem Vermek: Örgütler, örgütlenmiş oldukları bölgelerdeki halkın yüzyıllarca paylaşmış oldukları değerlerine saygı duymak zorundadırlar. Çünkü örgütler yasal düzenlemelerle yasal varlıklarını korurken, üretmiş oldukları mal/hizmetleri talep eden toplumla da uyum içerisinde olmalıdırlar. Yani sosyal sorumlulukların da bilincinde olmaları gerekmektedir.

Yerel değerler aynı zamanda o bölgenin etik olan ve olmayan davranışlarını da tanımlamaktadır. Örgütlerin bunları iyi bir şekilde analiz etmesi EDD'ların ussallaştırılmasında işgörenlerin ve yöneticilerin yeterli ölçütleri benimsemesine yardımcı olacaktır.

¹¹⁷M.Said GÖZÜM, "Değişen Dünyada Etik Anlayışı", *Executive Excellence*, Y. 3, S.29 (Ağustos 1999), s .12.

c. *Çevreyi Koruma ve Geliştirme*: Örgütler topluma fayda üretirken diğer yandan üretim faaliyetleri esnasında oluşan atıkları ile de suyu, havayı ve çevreyi kirletmek gibi bir tehdidi oluşturmaktadırlar.¹¹⁸

Örgütlerin EDD'ları ussallaştırma çalışması bu tür sosyal tehlikelerin oluşmasını ortadan kaldırırken, etik davranışların önemini kavrayan işgörenler daha önce kirletilmiş olan çevrenin düzenlenmesine yönelik oluşturduğu fikir ve çalışmalarla örgütler için katma değer oluştururlar.

d. *Rekabet Avantajı*: Örgütler için rekabet bilinci gün geçtikçe hayatın mihenk taşı konumuna gelmektedir. Rekabet standartları iki taraflı bir kıskanç arasında oluşmaktadır. Bir yandan yasalar müdahil konumda iken diğer yandan örgütlerin içinde yaşadıkları toplumun değerleri ve yargıları rekabet mücadelesine yön verir konumda olduğu gözlenmektedir.¹¹⁹

Örgütler rakiplerini kötüleyerek ve/veya başarısızlıklarını kullanarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaları etik dışı bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Çünkü örgütler bir yandan rakiplerini karalarken yapmış

¹¹⁸ GÖZÜM, s. 12.

¹¹⁹ John H. BARNET-William D. WILSTED, **Strategic Manegement: Text and Concept**, (PWS-Kent Pub.Com., Boston: 1989), s. 34-35.

olduğu EDD'ın toplum tarafından fark edilmeyeceği inancı daha büyük bir etik engel olarak görölmektedir. Aynı zamanda toplumu yanlış yönlendirerek başka bir etik dışı davranışın içerisine girmektedirler.

Örgütlerin bu tür etik dışı bir zihniyetle hareket etmesi örgüt kültürü vasıtası ile işgörenlere de yansıtacak ve bu davranışlar bir görev olarak algılanır hale gelecektir. Oysa tam tersine etik ilkelere bağlılık örgütler için rekabet avantajı getirir hale gelmiştir. Stratejiler belirlenirken toplumsal güveni kazanmaya yönelik yatırımlar öncelik arz etmeye başlamakta olduğu gözlenmektedir. EDD'ı ussallaştırılması ile işgörenlere oluşturulan bütünlük sayesinde rekabet avantajları yakalanacaktır.

e. Politik Yaklaşımlar: Örgütler sürekliliklerini ve gelişmelerini misyonları doğrultusundaki sorumlulukların yerine getirdiği ölçüde sağlayabilmektedirler. Faaliyet gösterdikleri bölgenin ve/veya ülkenin politik sürecinde aktif rol oynamak, haksız çıkarların kazanılması ile ilişkilendirilmekte ve toplum tarafından bu şekilde algılanmaktadır.¹²⁰

Doğaldır ki, işgörenlerin, yönetici ve iş sahiplerinin politik bir düşünceye sahip olması ve işlemlerini engelleyen

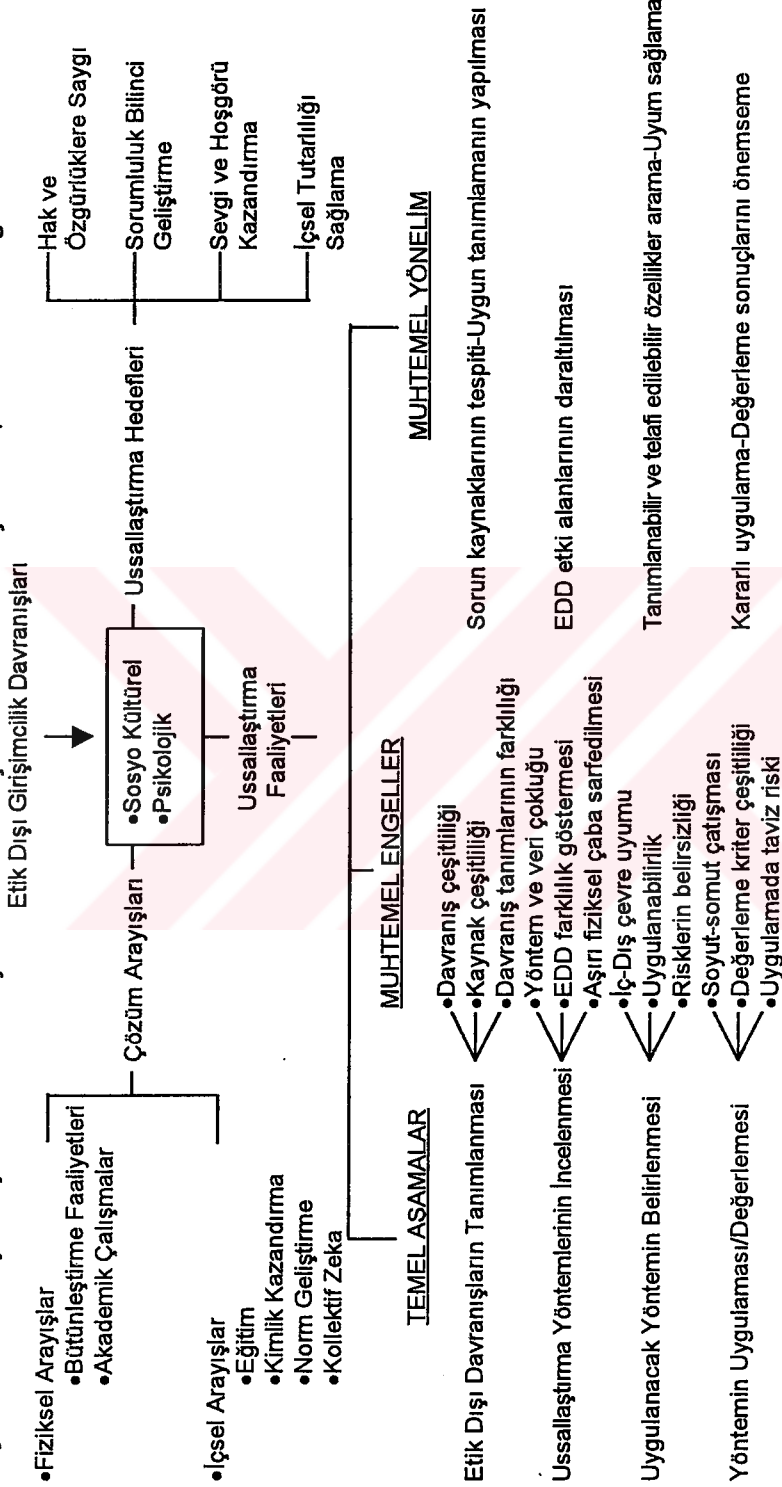
¹²⁰ GÖZÜM, s. 12.

konularda yapıcı anlamda çözüme yönelik önerileri dile getirmesi en doğal haklarıdır. Ancak bu girişimlerin bireysel olma özelliğini aşarak işletmenin tüzel kişiliğini ilgilendirmesi ve bu doğrultuda işletmenin mal ve olanaklarının kullanılması, finansman kaynaklarının aktarılması bir takım haksız beklentileri tanımlayacağı için EDD'lar olarak belirlenmektedir.

EDD'ların ussallaştırılmasına yönelik olan çalışmaların sonunda tüm örgüt üyeleri bu tür EDD'lardan arınarak eylemlerini ona göre planlayacaklardır. Böylece örgütlerin toplumla iletişimi daha kolay sağlanacak, etik ilkelerin gerektirdiği dürüst çalışma ortamı yaratılmış olur.

Bu ilişkileri Şekil 2'deki gibi göstermek mümkündür.

Şekil 2: Etik Dışı Girişimcilik Davranışlarının Ussallaştırılması: Temel Aşamalar, Muhtemel Engeller ve Yönelim



Sosyo-Kültürel ve psikolojik kaynaklı EDD, ussallaştırıldıkları oranda örgütsel girişimcilerin muhtemel engellerini ortadan kaldıracaktır. Fiziksel ve içsel kapsamlı çözüm arayışları kalıcı sonuçlar doğuracaktır. Bu sayede seçilecek en uygun yöntem ussallaştırma hedeflerine ulaşmada önemli bir ivme oluşturacaktır.

Örgütsel girişimcilik faaliyeti için engelleyici eylemlere kaynaklık eden EDD'ın tanımlanma çalışması temel aşamalarla gerçekleşecektir. Bu sayede muhtemel engeller ve bunları aşma amaçlı yönelimler nitelik kazanacak, uygun yöntemin belirlenmesi ve uygulaması kolaylaşacaktır. Böylece, örgütlerin geleceği yakalama kozu olan örgütsel girişimcilere cesaret verecek sağlam örgüt zemini oluşmuş olacaktır.

EDD'ın ussallaştırılmasına yönelik faaliyetler bölümünde oluşan her bir aşama muhtemel engellerle karşılaşmak zorunda kalır. Çünkü EDD'ın kaynakları çeşitlilik arz etmektedir. Bu çeşitlilik engel sayısına da otomatik olarak yansımaktadır. Burada önemli olan muhtemel yönelimlerle engelleri pratik şekilde aşmak ve aşamaların sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır.

4.2.2. Adımları

EDD'ların ussallaştırılması süreci dört adımda düşünülebilir. Adımların her birisi bir sonrakini en etkili kılacak zeminin oluşmasını sağlamaktadır. Böylece her aşamada en uygun yönelim sağlanarak başarıya ulaşacak yolda sağlıklı adımlarla ilerleme olanağı elde edilecektir. Yönelimde;

- Planlamanın yapılma gerekçeleri nelerdir?
- Gerekçeleri nasıl bir öncelik sırasına sahiptir?
- Sorunların giderilmesine yönelik en uygun yöntem ve/ya yöntemler hangileridir?
- Bu uygulamalarla geldiğimiz nokta neresidir?

gibi soruların sorulması gerekmektedir.

Adımların oluşması, yapılacak olan planlamalar sayesinde ussallaştırmanın başlama ve bitiş noktaları çok iyi bir şekilde tespit edilmiş olacaktır. Bu aşamada ortaya konan sorun ve tanımlamalar, uygulanabilecek yöntemler ulaşılacak hedefler ussallaştırma sürecinin yönünü tayin edecektir.

4.2.2.1. Etik Dışı Davranışların Tanımlanması

Tanımlanma aşaması bir sorun veya fırsat nedeniyle uygun kararın verilmesi zorunluluğunun ortaya çıktığı aşamadır. Burada sorun EDD'dir.¹²¹

Çünkü örgütler açısından iç çevrede ve dış çevrede daha önce sayılan gerekçelerden dolayı EDD'in her birisi birer sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Her sorun teker teker ele alınarak tanımlanmalıdır. Sorunların kaynakları tespit edilmelidir. Bu sayede zaman ve kaynakların etkin kullanımıyla ilgili problemler ortadan kaldırılmış olacaktır. Sorunlar analiz edilirken tanımlanan EDD'lar toplumsal öğelerden mi, yoksa örgütün yönetim felsefesinden mi kaynaklanmakta olduğu veya nelerden kaynaklanıyorsa çok iyi bir şekilde tespit etmek gerekmektedir. Her sorunun ayrı bir nedeni olabileceği gibi sorunların tek kaynaktan beslenmesi de olasıdır. Bunlar çok iyi bir şekilde tanımlandığı müddetçe çözüm yollarındaki ilerleyişte o oranda hızlı olacaktır.

¹²¹ Ava S. BUTLER, "Karar Verme Süreci", *Executive Excellence*, Y. 3, S. 29, (Ağustos 1999), s. 23.

4.2.2.2. Ussallaştırma Yöntemlerinin İncelenmesi

EDD'in tanımlanması ve kaynaklarının tespitinden sonra planlama ve veri toplama aşamasına geçilmiş olmaktadır. Yani veriler sonunda ortaya çıkacak olan yöntemlerin incelenme ve değerlendirmesi yapılmaktadır.¹²²

EDD toplumun her kesiminde arzulanmayan davranış biçimi olarak algılanmaktadır. Bu doğrultu da ussallaştırılma çalışmalarına yönelik yöntem ve çalışma alanları yeterli ölçüde bulunacaktır. Böylece alternatif yöntemlere ulaşılmış olacaktır. Burada dikkat edilecek olan her alternatifin içe ve dışa dönük sonuçlarının iyi bir şekilde irdelenmesidir.

Ussallaştırma yöntemlerinin incelenmesinde EDD özünde insan ögesi olduğu asla unutulmamalıdır. Bu bağlamda etik davranışların hepsini birden yok etmek olanaksızlaşmaktadır. Ama seçilecek olan uygun ussallaştırma yöntemleri sayesinde biraz olsun azaltmak için çaba sarfetmek gerekmektedir.

Örgütlerde EDD ussallaştırmaya yönelik yöntemler seçilirken, yöntemin örgütsel etik davranışlar yönelimli ne tür

¹²² BUTLER, s. 23.

beceriler geliştirmesi gerektiği sorusuna da uygun yöntemler bulmak gerekmektedir.

Buna göre EDD'ın ussallaştırılmasında;

- Etik davranışlara ilişkin alışkanlık ve becerilerin gelişmesi,
- EDD'ın hakimiyetinin azalması,
- Her şeyi daha iyi yapacak duruma gelinmesi,
- Etik davranışları zenginleştirmek ve buna ilişkin beceriler kazandırılması gibi önemli ilkeler göz önüne alınmalıdır.

4.2.2.3. Uygulanacak Yöntemin Seçilmesi

Bu adımda uygun yöntem, alternatifler arasından seçilerek en uygun karara varmaya çalışılır.¹²³ Karara varırken, alınan kararın rizikosu tespit edilmelidir. Gerçekleşmemesi durumunda telafi yollarının belirlendiği planlamalar yapılmalıdır.

¹²³ BUTLER, s. 23.

Seçilen ussallaştırma yöntemi dış çevredeki değişikliklere uyum sağlayabilmeli, örgüt misyonuna ters düşmemeli ve rekabet avantajı sağlamalıdır. Seçilen yöntem işletme için uygulanabilir olmalıdır. Tanımlanması net açık ve anlaşılır bir şekilde yapılmalı, uygulamadaki gereksiz şeyleri ayıracak ölçüde özel olmalıdır.

Unutmamak gerekir ki, yöntemi seçmiş olmak demek sonuca ulaşılmış olmak demek değildir. Sadece süreç içerisinde doğru bir yolda gidildiğini ifade eder.

4.2.2.4. Yöntemin Uygulanması ve Değerlemesi

Bu aşamada somut adımlar atılmaya ve alınan kararlar eyleme dökülmeye başlamaktadır. Yani durağan enerjiden hareket enerjisine geçiş söz konusudur.

Uygulama, sürecinin en katı davranılması gereken aşamadır. Bu kısımda verilecek olan tavizler ve oluşacak bozukluklar, kararı olumsuz yönde etkileyecek boşa çıkacaktır. Kararların uygulamaya geçirilmesinde değerlendirme çalışmalarına da yardımcı olacağı söylenebilir.¹²⁴

Ussallaştırmada amacı ile çıkılan yolda alınan kararlar, seçilen yöntemleri ve bu yöntemlerin

¹²⁴ BUTLER, s. 25.

uygulamalarının ne derece başarılı olduğu veya nerelerde başarısız olduğunu belirleyecek varsa, başarısızlığın nedenleri geri bildirim yöntemleri sayesinde değerlendirilmelidir.¹²⁵

4.3 ETİK ÇÖZÜM ARAYIŞLARI

EDD'ın, toplumsal açıdan ve toplumun bir birimi olan örgütler açısından önlenmesi gereken sorun alanları olduğu görülmektedir. Bu tespit çözüm arayışlarını da beraberinde getirmektedir. Arzulanan sonuçlara ulaşmak için, planlamaların iyi bir şekilde yapılması ile eylemleri kolaylaştırıcı hareket alanlarının oluşturulması, sorunların analizi ve gerekli kaynakların tespiti gibi sistemli bir çalışma ihtiyacını net olarak ortaya koymaktadır.

4.3.1. Sürekli Eğitim

EDD'ın giderilmesine yönelik olan çözüm arayışlarında, etik içerikli eğitim çalışmaları önemli bir yer tutar. Çünkü eğitim, tüm olumsuzlukların giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.¹²⁶ Bu anlamda verilecek olan eğitim, bireylerin etik değerler açısından duyarlılık

¹²⁵İnan ÖZALP, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, (Baytaş Ya., Eskişehir: 1983), s. 40.

¹²⁶Alen A. KENNEDY, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, (Reading Mass: Addison, Wesley: 1982), s. 4.

kazanmalarını sağlarken, eylemlerinin oluşumunda etik ilkelerin varlığının göz ardı edilmesini ve hayata etik yönlü perspektiften bakılması gerekliliğini de ortaya koyacaktır.

Bu sayede her yeni oluşum ve arzulanana doğru yönelen her arayış yeni eğitim alanlarını oluşturacaktır. Böylece oluşacak ardışık eğitim alanları, eğitimin sürekliliğinin önemini ortaya koyacaktır.

4.3.1.1 Girişimcilik Etiği Konulu Dersler Düzenlemek

Etik içerikli eğitim ile, etik sorunlar üzerinde odaklanma sağlanarak etik dışı davranışların tanımlarının tam olarak yapılması olanağı ortaya çıkmaktadır. Böylece ortaya çıkabilecek farklılık ve belirsizliklerde duyarlılık artarak örgütsel etik yönelimli pozitif yargıları oluşturacak yetenekler kazanılmış olacaktır.

Bu tür yeteneklerin kazanılması örgütsel girişimciler için çok önemlidir. Örgütsel girişimcinin en önemli özelliği ise, belirsizlikleri önceden görerek netleştirebilmesidir. Amacın toplumsal kabulü sağlamak olması, toplum değerlerinin iyi bilinmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.¹²⁷ Örgütsel girişimcilere eylemleri esnasında

¹²⁷ Ali AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, (Birlik Ofset Ya., Eskişehir: 1996), s. 103-104.

dikkat etmeleri ve benimsemeleri gereken etik ilkelerin öğretilmesi, bir yandan EDD'ları tanımlayarak bunlardan kaçınmalarını sağlarken diğer yandan belirsizlikleri netleştirmede ve kabul görece şekilde planlamaların yapılmasında yardımcı olacaktır.

4.3.1.2. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Yerleşmesini Sağlamak

Sosyal sorumluluk, toplumun refahını geliştirme bilincine sahip olmayı gerektirirken aynı zamanda öğrenmeyi kapsamaktadır. Çünkü sosyal sorumluluk, çerçeve olarak toplumu oluşturan bireyden onun etkileşim içerisinde olduğu çevreye kadar her alanı kapsar.¹²⁸

Örgütsel girişimciler, örgütsel faaliyetleri gerçekleştirirken bu faaliyetlerin aynı zamanda topluma ait referans kriterlerine ters düşmemesi gerekliliğini gözardı etmezler. Bu bağlamda içselleştirilecek olan sosyal sorumluluk bilinci örgüt-toplum birlikteliğini sağlayacaktır.

4.3.1.3. Bölgesel Olanaklardan Faydalanmak

Eğitimin verilmesi söz konusu olan bölgedeki taktir toplayan başarılı girişimci ve yöneticilerin sürece dahil

¹²⁸ Mary Jo HATCH, **Organization Theory Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**, (Oxford University Press, Oxford: 1997), s. 110.

edilmesi bireylerin konuları özümsemesinde büyük rol oynayacaktır.

İzlenecek bu yöntem eğitim esnasında anlatılan çözüm yollarını soyut niteliğe sahip olmaktan çıkarak somutlaştıracaktır. Bizzat uygulama ile başarıya ulaşmış insanların tanınması aynı zamanda anlatılmakta olanların sadece arzulan değil uygulanabilen ilkeler olduğu konusunda olumlu yargıların oluşması sağlanacaktır.

Eğitimin kişiliği, felsefesi, ahlaki durumu, sağlığı ve görünüşü verilecek eğitimin kabul edilmesinde veya içselleştirilmesinde büyük önem taşımaktadır.¹²⁹

Hayalle gerçek arasındaki köprünün mimarı olan örgütsel girişimciler açısından bu tür faaliyetler, büyük önem taşıyacaktır. Geleceği kavrama yetisi potansiyeline sahip örgütsel girişimciler, yerel olanaklardan elde edecekleri bilgiler sayesinde bir takım kaçınılması gereken eylem türlerini yaşayarak öğrenip, zaman ve moral kaybına uğramak zorunda kalmayacaklardır.

4.3.1.4. Bilgi Bankası Oluşturma

Eğitim çalışmalarında temel esaslardan biriside yönetici ve işgörenlerin belirledikleri ihtiyaçlarını en iyi şekilde

¹²⁹ Bkz. Muhsin HESAPÇIOĞLU, *Öğretim İlke ve Yöntemleri*, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1992), s. 16-25.

gidermek için, öğrenme fırsatlarını herkesi kapsayacak şekilde sunmaktır.

Karşılaşılan sorunların çözümünün etkililiği, onların kaydedilmesi ve aktarılmasıyla mümkündür. Örgütün içerisinde karşılaşılan olaylar ve dış çevrede oluşturulmuş olan çözüm yolları araştırılarak, sonuçların konuyla ilgili bir merkezde toplanması aktarımın en büyük yardımcısı olacaktır. Bu sayede ileri aşamalarda aynı tür sorunlarla karşılaşan yöneticiler çalışanlar ve bunların içerisinde çıkan potansiyel girişimciler, olayların tanımlanması ve çözümlerinin bulunmasında zamanı israf etmeyeceklerdir. Karşılaşılan sorunların oluş şekli ve konusu farklı dahi olsa, toparlanarak kayda geçen bilgiler sayesinde ussal anlamda çözüm arayışlarına ulaşmak kolay olacaktır.

4.3.2. Kimlik Kazandırma

Örgütsel yaşam tarzı genel olarak incelendiğinde bireylerdeki kimlik kazanma yarışının önemi daha iyi anlaşılacaktır. Vatandaşlık bilincinden tutun da, küçük gruplara üyeliğe kadar varan her ortam kimlik sahibi olma, bir yere ait olma veya kendimizi bir oluşum içerisinde tanımlama ihtiyacının bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır.

4.3.2.1. Girişimcilik Kulüpleri Oluşturma

Kulüpler; bireylerin ilgi alanları ile ilgili fikirler geliştiren ve bu doğrultuda çıkarlarını savunan organizasyonlardır. Yani ortak paydada buluşmuş bireylerin örgütlenme şekillerinden birisidir.¹³⁰

Örgütsel girişimcilikle ilgili kulüplerin kurulması, girişimsel yapıya sahip bireyleri bir çatı altında toplar veya örgütsel kuralların dışında normlarla oluşan ayrı bir yapıyı da kendiliğinden ortaya çıkarır. Bu sayede girişimci bireylere bir yandan kimlik kazandırma ve birbirlerine destek verme ortamı sağlandığı gibi diğer yandan da etik kurallara uygun davranış göstermeleri konusunda birbirlerini denetleyici bir mekanizmanın da oluşması sağlanmış olur.

4.3.2.2. Oryantasyon Faaliyetlerinin Geliştirilmesi

Sadece kulüplerin kurulması, ilk aşama için kimlik kazandırıcı bir faaliyet olarak görülse de tek başına yeterli değildir. Çünkü kulüplerin faaliyet göstermemesi ve amacına uygun eylemlerde bulunmaması belli bir zaman sonra birleştirecek ve/veya bir araya getirme özelliğini kaybetmesine neden olacaktır.

¹³⁰ H. Stewart BECKER, "Culture:A. Sociological Review", Yale Review, S.15 (1982), s. 513-527.

Oryantasyon faaliyetlerinin geniş bir alanya yayılabilir özelliklere sahip olduğu gözlenmektedir. Bunlar girişimcilerin bir arada tutunmasını sağlayacak, heyecan kazandırıcı toplantı ve programlardan iş dünyasıyla ilgili yeni gelişmelerin ve bilgilendirmelerin kapsadığı iş toplantılarına kadar uzanan bir alanı temsil etmektedir. Bu sayede iç disiplin olgusu gelişerek aitlik bilinci pekişecektir. Böylece etik ilkelere sadakat, bir grup gerekliliği olarak kabul görecektir.

4.3.2.3. Kulüp Faaliyetlerinin Tanınması

Kulüp üyelerinin aitlik bilincini geliştirecek önemli faaliyetlerden birisi de varolan tanınma arzusunun gerçekleştirilmesidir. Organizasyonların, ister kulüp adına çıkarılan bir yayın organı vasıtasıyla, isterse diğer basın-yayın organları sayesinde dış çevreye duyurulması kulüp üyelerinin ilgi görme, tanınma, taktir toplama beklentilerini gerçekleştirir .

Çevre tarafından tanınma ve kabullenme oranının artması beraberinde çevre denetimini artıracak ve buna bağlı kulüplerinin sorumluluk bilincini artıracaktır. Böylece arzulanan etik kurallar otomatik olarak kendiliğinden devreye girecektir.¹³¹

¹³¹Don HELLRİEGEL-John W. SLOCUM-Richard WOODMAN, **Organizational Behavior**, (West Pupliching Co., New York: 1986), s. 447.

4.3.2.4. Belge ve Sertifikaların Düzenlenmesi

Yapılan veya planlanan çalışmaların sonunda onure olma, taktir edilme beklentilerinin gerçekleştirilmesi pekiştirme yönü olarak ortaya çıkmaktadır.

Kulüp üyelerinin yaptıkları hizmetler veya gösterdikleri başarılar sonunda yine kendi grupları tarafından belge veya sertifika gibi düzenlemelerle ödüllendirilmesi, başarıyı resmiyete döneceği için bireylere sorumluluk yükleyecektir. Daha sonraki eylemlerini de bu sorumluluğu gerektirdiği şekilde düzenleyecektir. Böylece kimlik kazanma duygusu artarken, diğer yandan etiksel göstergeli davranışlara yönelme arzusu da artacaktır.

4.3.3. Norm Geliştirme

Normlar grup içersindeki ilişkileri düzenleyen, yön veren ve değerlerin yansıması olan soyut yasalardır. Normlar grup sürecindeki işleyişi kolaylaştırması yanısıra bir yaptırıma da sahiptir. Yani normlar bireylerden çok onların ortak eylemleri ile ilgilenmektedir.

4.3.3.1. Etik Kodların Oluşturulması

Etik ilkelerin önemli özelliklerinden birisi de iletişimi teşvik etmesidir. Etik ilkeler paylaşılarak önem kazandıkları için iletişimin değeri daha da artan bir özelliği sahip olur.¹³²

EDD'ları önlemek için etik ilkelerin ve öneminin anlaşılır bir şekilde tüm örgüt üyelerine iletilmesi ve bu konuda gerekli normların geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu olgu için en önemli yol ise, etik bilgilerin toplum veya örgüt üyelerinin seviyesine uygun bir şekilde kodlanarak iletişim ağının içerisine yerleştirmektir.

Bu tür planlanmış örgüt faaliyetlerinin içerisinde yer alan örgütsel girişimciler, daha sistemli bir şekilde çalışma fırsatı bulacaklardır.

4.3.3.2. Etik Beklentilerin Tanımlanması

Etik ilkelerin soyut değeri ifade eden yapısı bireylerin iç yapılarındaki yansımaları farklı şekillerde olmasını sağlamaktadır.¹³³ Etik tüm toplumu dolayısıyla bir çok maddeyi geniş bir şekilde kapsadığı için, örgütsel

¹³²Clive FLETCHER, "Ethics and The JobInterview", *Persönel Management*, Y. 2,S. 15 (1992), s. 36-39.

¹³³ Craig COX, "On The Fring Line", *Business Ethics*, Y. 5, S. 35 (1992), s. 33

anlamda tanımlandığında kabullenilmesi oranını artıracaktır.

Örgüt yöneticilerinin aşağıdaki sorulara cevap verici bir planlama yapması örgütün etik anlamda beklentileri tarif edecek, etik dışı davranışlara yönelmede bireyi engelleyecektir.

- İşgörenlerden beklenen davranışlar nelerdir?
- Yetki ve sorumluluklar nelerdir?
- Ulaşılmak istenen amaçlar nelerdir?
- Kural ve yönetmelikler nelerdir?
- Başarı ve başarısızlık sınırları, neleri kapsar?

gibi sorulara verilecek cevaplar işgörenlerin örgütsel işlevlerine olan adaptasyonunu daha rahat sağlayacaktır.

4.3.3.3. Değişimin Haritalandırılması

Normların örgüt içerisindeki mevcut yasaları temsil etmesi, geliştirilmesi bir takım sistemli programlara

bağlanmaktadır. Normların beklenen ölçüde gerçekleşmesi için önce arzulanan değerlerin oluşturulması gerekmektedir.¹³⁴

Teknolojinin gelişimine bağlı bireylerin, olgulara yüklemiş oldukları değerlerde farklı bir kimliğe bürünmektedir. Örgüt stratejilerini belirleyenlerin bu değişimi çok iyi bir şekilde gözlemleyip bir strateji haritası haline getirmeleri gelişen yeni değerleri yönlendirme kabiliyetine sahip olacaklardır.

4.3.3.4. Politika ve Programların Belirlenmesi

Örgütü oluşturan bireylerin değer yargılarının önceden teşhis edilerek örgütün tümünü kapsayacak plan ve programların belirlenmesi önemli bir gerekliliktir.

Her ne kadar örgütü oluşturan bireyler kendi çevrelerinden getirmiş ve kazanmış oldukları değer yargılarına sahip olsalar da, örgüt içerisinde hepsini kapsayan yeni değer yargıları ve bunlara bağlı normlara uymak zorundadırlar.

Örgüt yöneticilerinin örgüt normlarını oluşumunda etkili olan değerlerin geliştirilmesinde politikaları ve programları belirlemesi, değişim haritasındaki yön doğrultusunda stratejiler belirlemesi gerekmektedir.

¹³⁴ Laurie J. MULLINS, *Management of Organizational Behavior*, (Pitman Publishing, ? 1993), s. 645.

Örgütün hedeflerine ulaşmak için izleyeceği politikaları ve uygulayacağı programları net olarak belirlemesi, bu konularda örgüt işgörenlerinin bireysel çıkarlarına uygun yorumlar yapmasını engelleyecektir. Böylece etik dışı davranışlara yönelmeyi sağlayıcı fırsatlar da çoğunlukla ortadan kaldırılmış olacaktır.

4.3.4. Bütünleştirme Faaliyetlerine Boyut Kazandırma

Etik ilkelerin örgütün bütününün mutluluğunu arzulaması ve bu doğrultuda olması gerekeni incelemeye yönelik çalışmaları, toplumu oluşturan kurumlar ve bireylerce de örnek alınması gereken bir tarzıdır.

Örgüt işgörenlerinin diğer kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birliklerinde ve beraber hareket etme planlamalarında çalışma motivasyonları gelişerek kendiliğinden başlamış olan denetleme süreci onları etik dışı hareket etme arzusundan uzaklaştıracaklardır.

4.3.4.1 Kamu ve Özel Kuruluşlarla İşbirliği

Örgütlerin kendileri dışındaki diğer kamu ve özel kuruluşlarla işbirliği içerisinde olması aynı zamanda bir takım sorumlulukların da üstlenilmesini sağlayacaktır.

Gerçekleştirilecek olan bu tür işbirlikleri, örgüt üyelerine daha iyi yapma arzu ve becerisini kazandırırken, diğer yandan kendiliğinden oluşacak olan örgütler arası oto kontrol mekanizması EDD'ların engellenmesinde büyük rol oynayacaktır.

Özel kuruluşlar arası iş birliği konusunda en güzel örneği oluşturan "Ticaret ve Sanayi Odaları", konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Ticaret ve sanayi odaları kendisine üye olanların mesleki anlamda oluşabilecek sorunlarının çözümlenmesinde yapmış olduğu önemli araştırmaları yayınlamaya, seminerler ve toplantılar düzenleyerek yardımda bulunmaktadır. Üyelerin sorunları ilgili yerlere iletilerek çözümleri doğrultusunda yapılması gereken çalışmaları takip eder.¹³⁵

4.3.4.2. Değerleme ve Denetleme Faaliyetleri

Değerleme ve denetleme faaliyetleri standartların uygulamada oluşan yönünü ortaya koymaya ve incelemeye yönelik çalışmalardır.

¹³⁵ Bkz. Ticaret Odaları Kataloğu, (Ankara: 1995), s. 5-7.

Örgütün bir bütün olarak ele alınması ele alınması, kuralların konulmasında ve konulmuş olan kuralların uygulanmasında ve denetlenmesinde önemli ölçüde kolaylık sağlayacaktır.

Değerleme ve denetleme yönündeki faaliyetlerinde örgütsel etik ilkelerin belirtilmesi ve gösterge olarak kabul edilmesi örgüt mensupları arasında toplu olarak etik eylem gösterme çalışmasını yaratma arzusu ortaya çıkacak dolayısıyla bütünleşik bir yapı kendiliğinden oluşacaktır. Burada önemli olan başarı veya başarısızlıkta aranacak özelliklerin etik ilkeler kapsamında olmasıdır.

4.3.4.3. Faaliyetlerle İlgili Raporlarının Yayınlanması

Buradaki faaliyet raporlarının yayınlanması daha çok örgüt içi iletişim ve paylaşım açısından önemlidir. Çünkü raporlar, faaliyetlerin sonundaki değerlendirmeleri kapsamaktadır. Örgüt adına faaliyette bulunan işgörenler, kendi faaliyetleri hakkında örgüt yöneticilerinin bakış açılarının ne olduğunu, yorumlarını, değerlendirmelerini, yayınlanacak olan faaliyet raporlarından öğrenecek ve bir sonraki aşamadaki faaliyetlerini bu doğrultuda planlayacaklardır.

Burada önemli olan yayınlanan raporlardaki değerlendirmelerde etik ilkeler göz ardı edilmemeli ve önemi sürekli vurgulanmalıdır. Bu sayede örgüt içerisindeki standartlar daha da netleşecek düşünsel ve/veya eylemsel bütünleşme kendiliğinden gerçekleşecektir.

4.3.4.4. Standartların Yasallaştırılması

Etik ilkelerin getirmiş olduğu standartlar genel olarak geçerlilik sınırları çok geniş, fakat yasallık oranları da bir o denli azdır. Her ne kadar yasal uygulamalarda etik dayanak aranmış olsa da gerçekte etik ilkeler yasaların oluşmasında başlı başına dayanak noktası değildir.

Nasıl ki, her konuda, malda, hizmette standartlar belirlenmeye çalışılıyor ve bu konuyla ilgili ülke standartları ortaya konuluyorsa; çalışma, değerlendirme gibi konularda aranan özellikler etik ilke dayanaklı olarak yasallaştırılmalıdır.

Konunun resmiyete dökülmesi ve mevcut bir çok kötü niyetli çevrece dahi istenmeyerek de olsa kabul edilmesi için yasallaştırma önemli bir sürecin ilk adımı olmaktadır. Bu sayede tüm gruplar aynı yasal çerçevenin içinde etik kaynaklı standartlar olduğundan EDD'ları eylemselliğin dışında bırakacaklardır.¹³⁶

¹³⁶ Larue Tone HOSMER, "Managerial Responsibilities On The Micro Level", **Business Horizon**, S. 34 (1991), s. 67.

4.3.5. Akademik Çalışmaları Gözetme

Birçok çalışma alanında, olanla olması gereken arasındaki fark ister istemez göze çarpmaktadır.

Fakat unutmamak gerekir ki, her ne nedenle olursa olsun teoriyi pratikle ayrı düşünmek, bu iki önemli kavramın yadsımaları anlamı taşımaktadır.

4.3.5.1. Etik Kodların Kurumsallaştırılması

Etiğin kolay ve anlaşılır bir iletişimle daha rahat paylaşımının sağlanması için gerekli olan etik kodların kurumsallaştırılmasında akademik çalışmalar önemli bir yeri işgal etmektedir.¹³⁷

Kurumsal özelliklerin, değer ve/veya yargıların araştırılması ve oluşturulmuş kodların mevcut araştırmalar doğrultusunda uyumsallaştırılması için, bilimsel bir çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Burada bir çok önemli konunun bilim sınırları içersine girdiği gözlenmektedir;

- İşgörenlerin değer ve yargıları,
- Kurum amaçları,
- Etik kodların araştırılması,

¹³⁷ FLETCHER, s. 40.

gibi konuların bilimsel araştırma teknikleri ile araştırılarak ortak paydalarının tespiti ve uyumlu hale getirilmesinde akademik çalışmaların rolü inkar edilemez.

4.3.5.2. Örgütsel Etik Kültürünün Oluşturulması

EDD'lardan kaçınmaya yönelik çözüm arayışlarında, örgüt kültürünün temelini atıldığı anda etik bilincin gündeme getirilmesi önemli bir yer teşkil etmektedir.¹³⁸

Bu önemli aşamada akademik çalışmaların sonuçlarını incelemek iyi bir yöntem olduğu gibi, akademik anlamda mevcut alanda çalışmakta olan ilgili bölümlerin elemanlarından fikir almak en anlamlı yol olduğu görülmektedir.

Burada; "Etik ilkelerden ne ölçüde faydalanmak gerekir?", "Örgüt kültürüne ne ölçüde yansıtılmalıdır?", "Oluşturulan etik kültürü işgörenlerle beraber nasıl paylaşılmalıdır?", "Sistemin aksadığı hallerde hangi çözüm yollarına başvurulmalıdır?" gibi sorulara en uygun yanıtların bulunması, ancak, örgütü iyi tanıyan yönetimle, deneysel

¹³⁸ Bkz. Robert A. BARON, *Behavior In Organization*, (Allyn and Bacon Inc., New York: 1986), s. 207.

araştırmaların sonuçlarına sahip akademisyenlerin bir araya gelerek yardımlaşması ile olacaktır.

4.3.5.3. Örgüt İçi Eğitim alışmalarının Yapılması

Eğitim başlı başına uzmanlık isteyen bir alandır. Pedagojik formasyonun bilincinde olmak ve beraberinde önemini kavramak ve eğitimini almış olmak iyi bir eğitimcinin önemli özelliklerindedir.¹³⁹

- Eğitim konuları neler olmalı?
- Hangi eğitim yöntemleri kullanılmalı?
- Eğitim ve süreci ne kadar olmalı?

şeklinde oluşacak sorular ancak uzman bir eğitimci tarafından yanıtlandırılacaktır. Eğitim süreci etkin olarak planlanırsa arzulanır bir başarı elde edilmiş olacaktır. Aynı zamanda istenilen etik ilkelerin bu eğitim sürecinin hangi aşamasında gündeme getirileceği de yine uzmanlar sayesinde görölmesi gereken önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹³⁹ Bkz. Erdoğan TAŞKIN, *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, (Der Ya., İstanbul: 1993), s. 121-130.

4.3.5.4. Paradigmik Değişimin Sağlanması

Örgütlerin kuruluş anında kabul etmiş olduğu paradigma bir çok alanda geleceğini belirleyen yöntemler zincirinin temel halkasını oluşturmaktadır.

İşletmecilik dünyasında her geçen gün bir çok şey değişmektedir. Kurallar, yöntemler, yönetmelikler ve ilkeler sürekli bir gelişme içersindedir. Doğal olarak irili ufaklı tüm örgütlerin yoğun ticari faaliyetleri arasında tüm dünyadaki bu değişikleri takip etmesi mümkün değildir. Bu konuyla sürekli ilgilenen ve ayırteden bu değişimde önemli rollere sahip akademik işğörenin varolduğu unutulmamalıdır. Sürekli onlarla ilişki halinde olarak dünyadaki değişmekte konulardaki gelişmeleri yakalamak mümkündür.

4.3.6. Kollektif Zekayı Geliştirme

Kollektif zekayı geliştirme yönelimli çalışmalar örgütsel anlamda etiğin geliştirilmesi ve pekiştirilmesinde önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt işğörenlerinin bir bütün olarak hareket etmeleri ve hangi iş birimi olursa olsun işletmenin güvenilirliği ile bütünlüğünün konusunda duyarlı olması, etik dışı

davranışların önlenmesi için gerekli bir anlayış tarzını temsil etmektedir.¹⁴⁰

Bu aşamanın oluşması için de önce örgütler bunu öğrenmeli ve işgörenlerine da öğretmelidir.

4.3.6.1. Takım Oluşturulması

Takım, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için organize edilmiş birbirine bağımlı olarak hareket eden, en az iki ya da daha fazla bireyin oluşturmuş olduğu topluluk olarak tanımlanabilir.¹⁴¹

Takımların oluşturulması etik dışı olan davranışlar açısından önemli bir çözüm yolu ortaya çıkmaktadır. Bireylerin takım çalışmaları sırasında etkileşim içersinde olmaları ve paylaşılması örgüt içersine temsil ettikleri misyon gereği birbirlerinin denetimini de yapmalarını sağlamakta olduğu görülür. Örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinde herkesin üzerine bir takım görevler düşmesi sorumluluk bilincini artırdığı gibi kollektif hareket etme ve başarıma arzusunu da gerçekleştirdiği için örgütsel etiğin pekişmesine de yardımcı olacaktır.

¹⁴⁰ Robert COFFEY-Curtis W. COOK-Philip L. HUNSAKER, *Management and Organizational Behavior*, (Richard D. Irwin Inc., New York: 1994), s. 249.

¹⁴¹ HELLRIEGEL-SLOCUM-WOODMAN, s. 460.

4.3.6.2. Takımlar Arası Rekabetin Geliştirilmesi

Rekabet esnasında başarıya ulaşma ve herkesten önce başarıyı elde etme bilincinin oluşması takım üyelerinin bağlılık ve güven duygularının gelişmesine yardımcı olduğu için örgüt içersinde arzulanan etik ilkeler için sağlam bir tabanın oluşmasına yardımcı olacaktır.¹⁴²

Doğal olarak bu rekabet sürecinin oluşturulmasında örgüt yöneticilerine de büyük bir sorumluluk düşmektedir. Rekabetin kontrollü olması ve hedeflerin iyi bir şekilde belirlenmiş olması, takımların rekabette başarı uğruna etik ilkeleri göz ardı etmemelerini, yöneticiler planlı bir denetimle sağlayabileceklerdir.

Sadece hedeflere ulaşmanın yeterli bir başarı olmadığı, seçilmiş olan yöntemlerin ve oluşturulan eylemlerin de önemli olduğunun vurgulanması örgütsel etik ilkelerin oluşturulmasında önemli bir bilincin meydana gelmesini sağlayacaktır.

4.3.6.3. Örgüt İçi Beyin Fırtınasının Gözetilmesi

Beyin fırtınası, sistemli olarak düzenlenmiş bir yaklaşım ortaya koyması ve yaratıcılık yöntemleri içersinde

¹⁴² A. Naci UĞUR, **Sorun Çözme**, (KOSGEB Ankara Eğitim Merkezi Ya., Ankara: 1997), s. 27-28.

kullanılması düşünce oluşturmaya yönelik önemli bir yaklaşım etkinliği olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁴³

İşgörenlerin birbirlerinin fikirlerinden esinlenmesi ve bu fikirler üzerine daha güzellerini inşa etmeye çalışması veya kabul edilen fikirleri gerçekleştirmeye yönelmesi, kolektif hareket etmeyi ve aittik bilinci oluşturacaktır. Bu sayede sevgi, saygı, hoşgörü gibi örgütsel anlamda etik beklentilerin gerçekleştirilmesinde uygun zeminler meydana gelecektir.

4.3.6.4. İşgören Bağlılığının Oluşturulması

İşgören bağlılığı iki şekilde ele alınabilir; birincisi, işgörenler arası bağlılık; ikincisi, işgörenlerin örgütsel bağlılığıdır.

Her yön sadakat kavramının gelişmesi, işgörenlerin örgüt amaçları çerçevesinde birleştirerek örgüt itibarını sağlamak için çaba sarf etmeye zorlayacaktır. İşgörenlerin mesleki gelişmelerine fırsat tanınması haklarının korunması onları bu konuda motive edecek önemli adımlar olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁴⁴

¹⁴³Stephen ROBBINS, **Organizational Behavior Concepts**, (Controversies and Applications, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York: 1991), s. 121-130.

¹⁴⁴Larue Tone HOSMER, **The Ethics of Management**, (Irwin Homewood ll., USA: 1987), s 35-40.

Örgütsel etik beklentilerin temelinde işgörenlerin eylemlerinde çevresini ve mensubu olduğu örgütü de düşünerek planlama yapmalarını sağlayacak seviyeye ulaşmaları vardır. Dolayısıyla sadakat bilinci bir çok etik ihtiyacın karşılanmasında önemli bir çözüm yolunun oluşumunu gerçekleştirmektedir.



5. ÖZEL BİR SAĞLIK ÖRGÜTÜNDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR USSALLAŞTIRMAYA İLİŞKİN UYGULAMA

Uygulama, çalışmanın bu bölümüne kadar ortaya konan EDD'ın ve bunların giderilmesine yönelik teorik bilginin pratik anlamdaki yansımalarını kapsamaktadır.

5.1. UYGULAMANIN AMACI, KAPSAMI, ÖNEMİ VE YÖNELİMİ

Uygulamanın amacı, kapsamı, önemi ve yönelimi aşağıda belirtildiği gibi gerçekleŐtirilmiŐtir.

5.1.1. Amacı

Uygulama genel anlamda örgütlerdeki girişimci kimliği taŐıma konumuna sahip bireylerin rgtsel EDD'ların tanımlanması ve bu davranışların ussallaştırılması

noktasındaki yaklaşımları uygulama boyutunda değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

EDD özünde insan kavramının olduğu asla unutulmamalıdır. Bu davranışlar, işgörenlerin örgüt üyesi olmadan önce, çevresinin özelliklerinden başlayıp, örgütsel yapıya kadar uzanan geniş yelpazenin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Yani örgütsel EDD, toplum içerisindeki diğer mevcut EDD özde bir benzerdir.

Uygulamada bir yandan örgütsel EDD, konmaya çalışılırken, diğer yandan ussallaştırmaya ilişkin uygulama el kitabı oluşturulmaya çalışılmıştır. Yani EDD gerçeğinin örgütsel anlamda alanını daraltarak en aza indirecek ussallaştırma yönteminin oluşturulması amaçlanmıştır.

5.1.2. Kapsamı

Uygulama, özel bir sağlık örgütünde yapılmıştır.*

Bu sağlık örgütünde de yardımcı sağlık işgöreni (Hemşire, sağlık teknisyen ve teknikeri, laborant, sekreteryaya, vs.) ilgi odağı haline getirilmiştir.

Kapsamın bu şekilde sınırlanmasının amacı, örgüt işgörenlerinin ve müşterilerin en yoğun ilişkide bulunduğu alanı tespit etme hedefinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

* Bu sağlık örgütü Sağlık Bakanlığı Özel Yataklı Tedavi Kurumları kanuna göre Ankara'da faaliyet gösteren bir işletmedir.

Aynı zamanda sağlık sekt6ru, insanları içinde bulunduğu konum gereği duygusallığın zirvesine çıkartmakta ve yaşamla standartlar arasında tercih noktasına getirmektedir. Her ne kadar b6yle bir tercih gereksiz ve suni ise de, psikolojik açıdan bu olgu engellenememektedir.

Hekimlerin muayene s6reci ile aktif ilişki d6nemini sona erdirmesi tedavi ve işlemler aşamasında yardımcı sağlık işg6reni 6n plana çıkmakta, hastalarla daha yoğun ilişki içerisine girmektedir. B6ylece daha çok ilgi ve daha hızlı iyileşme beklentisi içindeki m6şteriler etik dışı y6nelimlerini daha iyi g6zlemlemektedirler. Diğer yandan 6rg6t ii y6netici ve işg6ren ilişkileri açısından da en fazla muhatap yardımcı sağlık işg6reninin arasından çıkmaktadır.

Uygulamanın bu kapsam dahilinde en uygun sonuçları elde edeceği d6ř6n6lm6řt6r.

5.1.3. 6nemi

EDD 6rg6tsel bağlamda değişik 6zellikler g6sterebilir. Bu y6zden EDD tanımlanması ve herkes tarafından kabullenilecek ortak payda haline getirilmesi, eylem sahibini ve yorumlayıcısını aynı noktada buluşturacaktır.

Uygulama bu aşamada çok büyük önem taşımaktadır. Önemli olan iyi ve kötü kavramlarının ortama göre farklılık göstermesidir. Zaten bu yöndeki mantık engelinin aşılması etik davranışlar konusunda önemli bir noktaya gelinmiş olmasını sağlayacaktır.

Sağlık, insanların en hassas olduğu konulardan birisidir. Hem sağlığı tehlikede olan kişi hem de onunla ilgilenmek konumunda olan kişi duygusal ve davranışsal olarak değişik bir iletişim etkileşimi içerisine girer. EDD tanımlanması ve önlenmesinde en uç noktadan başlayarak stratejilerin belirlenmesi, birçok örgütsel sorunu da beraberinde çözüme kavuşturacaktır.

Bu açıdan uygulamanın özel bir sağlık kuruluşunda yapılmış olması büyük önem arz etmektedir. Bir yandan örgütsel girişimcilere, diğer örgütlerin bünyesindeki oranda ulaşılabildiği gibi, diğer yandan EDD tanımlanması ve ussallaştırma stratejilerinin belirlenmesinde en uygun ortamlardan birisi seçilmiş olacaktır.

5.1.4. Yönelimi

Uygulama aşağıdaki çevrelerin birbirleri ile olan ilişkilerine yönelik EDD incelenmeye yönelmiştir.

- Örgüt işgörenleri arasındaki ilişki,

- Yönetici-işgören ilişkisi,
- Müşteri-örgüt ilişkisi,
- Tedarikçi-örgüt ilişkisi.

Bu ilişkiler çerçevesinde EDD' in tanımlanarak örgütsel girişimcilik potansiyeline sahip işgörenlerin, konuya yaklaşım tarzları net olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece örgütsel EDD'in engellenmesine yönelik hazırlanacak "Öneri El Kitabı" planının çerçevesi netleştirilmiştir.

5.2. ÖZEL SAĞLIK KURULUŞUNDA MEVCUT DURUM TESPİTİ

Bu bölümde özel sağlık kuruluşunun tanıtımı, örgüt içerisinde yapılan uygulama sonucunda tespit edilen EDD ve bu davranışları ussallaştırmaya ilişkin yöntemler ele alınacaktır.

5.2.1. Sağlık Kuruluşunun Tanıtımı

Sağlık kuruluşu üç tane doktor ve bir sivil girişimci tarafından 1998 yılında Özel bir hastane olarak kurulmuştur.

Kuruluştta 4 teknisyen, 18 hemşire, 3 sekreter, 5 yardımcı sağlık işgöreni, 16 doktor ve 4 idari işgören olmak üzere 50 işgören bulunmaktadır. 30 yatak kapasiteli olan sağlık kuruluşu ortalama % 50 yatak işgal oranı ile

çalışmaktadır. Günde yaklaşık 100 kişiye de poliklinik hizmeti sunmaktadır.

Kuruluşun ortaklarından olan üç doktor fiilen kuruluştta çalışmakta; fakat yönetimde görev almamakta, yönetim profesyonel bir yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir.

5.2.2. Örgütsel Etik Dışı Davranışlar

a) Ankette Kabul Edilen Hipotezler: Anket aşğıda verilen ve kabul edilen hipotezler doğrultusunda EDD'ların tespitine yönelik geliştirilmiştir. EDD tespitinde kabul edilen 40 hipotez; ilk 5 tanesi, örgütsel etiğı öğrenmeye ilişkin; 19 tanesi örgütsel EDD ilişkin; son 12 tanesi de EDD ussallaştırmaya yönelimine ilişkin geliştirilmiştir.

Bunlar şöyledir:

H.1: İşe yeni başlayanlara özgü toplantılar yapılması bir gerekliliktir.

H.2: İşyeri kuralları ile ilgili kitapçık ve broşürler öncelikli bir ihtiyaçtır.

H.3: İşyeri standartlarını öğrenmede işgörenler aşırı gayret sarfederler.

H.4: İşyeri kurallarının öğrenilmesinde arkadaşlık ilişkileri önemli rol oynar.

H.5: İşyerinde çalışma kuralları belirlenirken ahlaki bilgilere önem verilir.

H.6: İşyerinde bazı işgörene ayrıcalıklı davranılır.

H.7: Müşteriler işyerinde daha fazla ilgi görme beklentisi ile hediye teklifinde bulunur.

H.8: İşyerinin mal aldığı kuruluşlar işgörene hediyeler getirir.

H.9: Bazı işgörenler yöneticilerine karşı yapmacık davranırlar.

H.10: İşyeri telefonlarını işgörenler istediği gibi kullanırlar.

H.11: İşyerine ait malzemeler işgörenlerce işyeri dışına çıkartılır.

H.12: İşgören alımında referans oldukça etkilidir.

H.13: İşyerini geliştirmeye ilişkin işgören fikirleri kabul edilir gibi gözükmetedir.

H.14: Yönetici veya işgörenler sabit-kalıp fikirlidir.

H.15: İşyerinde alkol ve sigara gibi alışkanlıkları kontrol etmek zorudur.

H.16: İşyerindeki arkadaşlık ilişkilerinin oluşumunda politik gerekçeler etkili olur.

H.17: İşgörenlerin hataları yöneticiler tarafından sert tepkileriyle karşılanır.

H.18: Yöneticiler ve arkadaş grupları arasında argo konuşmaların varlığı sorun yaratır.

H.19: Bir takım işgörenler el üstünde tutulur.

H.20: Yöneticiler çıkarsal nedenlerden dolayı sık sık işgörenlerce suistimal edilir.

H.21: İşgörenler saldırgan davranışları formasyonu ile yakından ilgilidir.

H.22: İşgörenler yeniliklere aşırı direnç gösterir.

H.23: Bazı işgörenler üstleri ile olan ilişkiyi kötüye kullanır.

H.24: Yönetimin bazı uygulamaları bedensel ve psikolojik işkence yaratır.

H.25: Bazı yetkililer statülerini kötüye kullanır.

H.26: Çevrede yanlış olarak nitelendirilen davranışlar sözgelimi yakınlık adına laubali davranış işyerinde daha çok önemsendir.

H.27: İşyerinde toplumsal değerlerin yerleşmemesi çalışma temposunu bozar.

H.28: İşyerinde ahlaki kurallar hafife alma işgören sorumsuzluğu artırır.

H.29: İşyerinde taraflı, sevgisiz ve hoşgörüsüz davranışlar işgöreni olumsuz güdüler.

H.30: İşyerinin çevre değerlerine önem vermemesi iletişimi güçleştirir.

H.31: İşyeri ile çevre koruma örgütleri etkileşimi çoğu zaman sorunludur.

H.32: Kural ve yönetmeliklere sadakat işyerinin rekabet gücünü zayıflatır.

H.33: Yöneticiler yönetmeliklere sığınarak istenmeyen davranışlarda bulunurlar.

H.34: İşgörenler kişisel çıkarları için başkalarının haklarını çiğnerler.

H.35: İşgörenler hatalarının fark edilmeyeceğini düşünürler.

H.36: İşgörenler işyeri çıkarları için yaptığı hatalara destek beklerler.

H.37: İşgörenlerle ilgili bilgiler bilinmemesi gereken kişilerce bilinir.

H.38: İşyerinde arzulanmayan davranışlar çoğu zaman tanımlanamaz.

H.39: Arzulanmayan davranışlar eğitimle giderilmesi oldukça maliyetlidir.

H.40: Yönetim kararlarını işgörenle paylaşmaz.

b) Ankette Kabul Edilen Hipotezlerin Test Edilmesi ve Değerlendirilmesi: Öncelikle sağlık örgüt etiğini öğrenmeye ilişkin sorulan sorulardan alınan yanıtlar şu şekildedir.

Tablo 3: İşletme Örgütsel Etiğini Öğrenmeye Yönelik Analiz

DAVRANIŞLAR	Ortalama	Düzey
İşe yeni başlayanlara özgü toplantılar yapılması bir gerekliliktir.	.35	Düşük
İşyeri kuralları ile ilgili kitapçık ve broşürler öncelikli bir ihtiyaçtır.	.15	Orta
İş standartlarını öğrenmede işgörenler aşırı gayret sarf ederler.	.15	Orta
İşyeri kurallarının öğrenilmesinde arkadaşlık ilişkileri önemli rol oynar.	.55	Yüksek
İşyerinde çalışma kuralları belirlenirken ahlaki bilgilere yer verilir.	.95	Yüksek

1.00-2.33 Düşük, 2.34-3.66 Orta, 3.67-5.00 Yüksek

1. Hipotez 20 denek üzerinden hesaplanarak $27/20=1.35$ şeklinde hesaplanmıştır.

Bu tablodaki bütün hipotezler kabul edilmiştir. 1. hipotez sonuç olarak düşük düzey görünmekle beraber sorunun niteliği gereğince ters orantılı bir özellik ortaya

çıkmaktadır. Yani işe yeni başlayanlara özgü toplantıların yeterince yapılmadığı ortaya konulmuştur.

Tablo 4: Örgütsel Etik Dışı Davranışlar ile İlgili Analizi

DAVRANIŞLAR	Ortalama	Düzey
İşyerinde bazı işgörene ayrıcalıklı davranılır.	3.05	Orta
Müşteriler işyerinde daha fazla ilgi gösterme beklentisi ile hediye teklifinde bulunur.	2.35	Orta
İşyerinin mal aldığı kuruluşlar işgörene hediyeler getirir.	2.40	Orta
Bazı işgörenler yöneticilerine karşı yapmacık davranırlar.	3.30	Orta
İşyeri telefonlarını işgörenler istedikleri gibi kullanırlar.	2.30	Düşük
İşyerine ait malzemeler işgörenlerce işyeri dışına çıkartılır.	2.10	Düşük
İşgören alımında referans oldukça etkilidir.	2.65	Orta
İşyerini geliştirmeye ilişkin işgören fikirleri kabul edilir gibi gösterilir.	2.45	Orta
Yönetici veya işgörenler sabit-kalıp fikridirler.	3.25	Düşük
İşyerinde alkol veya sigara gibi alışkanlıkları kontrol etmek zordur.	2.20	Düşük
İşyerinde arkadaşlık grupları oluşumunda politik gerekçeler etkili olur.	2.30	Düşük
İşgörenlerin hataları amirlerince sert tepkiyle karşılanır.	1.95	Düşük
Yöneticiler ve arkadaş grupları arasında hakaret argo konuşmaların varlığı sorun yaratır.	2.30	Düşük
Bir takım işgörenler el üstünde tutulur.	2.80	Orta
Yöneticiler işgörenlerce sık sık suistimal edilir.	2.75	Orta
Yönetici veya işgörenler saldırgan davranışları formasyonu ile yakından ilgilidir.	2.75	Orta
İşgörenler yeniliklere aşırı direnç gösterir.	2.15	Düşük
Bazı işgörenler yöneticilerle olan yakın ilişkiler kötüye kullanır.	2.05	Düşük
Yönetimin bazı uygulamaları bedensel ve psikolojik işkence yaratır.	1.75	Düşük
Bazı yetkililer statülerini kötüye kullanır.	1.85	Düşük

1.00-2.33 Düşük, 2.34-3.66 Orta, 3.67-5.00 Yüksek

6. Hipotez 20 denek üzerinden, $61/20=3.05$ şeklinde hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamalar sonucunda hipotez 6, 7, 8, 9, 12, 13, 19, 20, 21, 22 kabul edilmiş, hipotez 10, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 23, 24, 25, reddedilmiştir. Aritmetik ortalama olarak sonuçlar böyle görünse de 26. hipotez kabul edilmemekte iken 21. hipotez kabul edilmemesi dikkat çekmektedir. Burada bazı işgörenlerin, hoş görünme sıkıntısı çektiği düşünülebilir.

Tablo 5: Örgütsel Etik Dışı Davranışlarını Ussallaştırma Yönelimi ile İlgili Analiz

DAVRANIŞLAR	Ortalama	Düzyey
Çevrede yanlış olarak nitelendirilen davranışlar işyerinde önemsenir.	3.55	Orta
İşyerinde toplumsal değerlerin yerleştirilmemesi çalışma temposunu bozar.	4.75	Yüksek
İşyerinde ahlaki kuralları hafife alma işgören sorumsuzluğunu artırır.	4.80	Yüksek
İşyerindeki taraflı, sevgisiz ve hoşgörüsüz davranışlar olumsuz güdüler.	4.55	Yüksek
İşyerinin çevre değerlerine önem vermemesi iletişimini güçleştirir.	4.30	Yüksek
İşyeri ile çevre koruma örgütleri etkileşimi çoğu zaman sorunludur.	3.05	Orta
Kural ve yönetmeliklere sadakat işyerinin rekabet gücünü bozar.	3.90	Yüksek
Yöneticiler yönetmeliklere sığınarak istenmeyen davranışlarda bulunurlar.	2.06	Düşük
İşgörenler kişisel çıkarları için başkalarının haklarını çiğnerler.	4.20	Yüksek
İşgörenler hataların fark edilmeyeceğini düşünürler	2.05	Düşük
İşgörenler işyeri çıkarları için yaptığı hatalara destek beklerler.	3.20	Orta
İşgörenlerle ilgili bilgiler bilmemesi gereken kişilerce bilinir.	3.00	Orta

1.00-2.33 Düşük, 2.34-3.66 Orta, 3.67-5.00 Yüksek

26. Hipotez 20 denek üzerinde hesaplanmış $71/20=3.55$ olarak hesaplanmıştır.

Aritmetik ortalamaların sonucunda hipotez 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 36, 37 kabul edilmiş, hipotez 33, 35 kabul edilmemiştir.

Ayrıca hipotez 38, 39 ve 40 açık uçlu sorularla denetlenmiş ve yüzde yüze yakın oranda kabul edilmiştir. Denekler tarafından arzulanmayan davranışların tanımlanması önemli olarak görülmüş ve bu arzulanmayan davranışların önlenmesinde eğitimin öneminin bilincinde olduğu gözlenmiştir. İş yerinde yöneticilerce alınan kararların işgörenle paylaşımının önemi deneklerce kavranmış ve ankette gerekliliği vurgulanmıştır.

Tablo 3-4-5'de aritmetik ortalamalar hesaplanarak düzeyleri belirlenen hipotezlerin bir kısmında deneklerin çelişkiye düştüğü gözlemlenmektedir. Her ne kadar deneklere sonuçların gizli tutulma sözü verilse de tedirgin yanıtladıklarının olduğu ortaya çıkmıştır. Bu tespitin özünde, örgüt içerisinde etik ilkeler kaynaklı objektif bakış açısı ve güven olgularında deneklerin bakış açısı ile sorun olduğu sonucuna varılmıştır.

Teorik yaklaşımların pratikteki yansımalarını görmek amacı ile yapılan uygulama sonucunda beklenen sonuçlar elde edilmiştir. Bazı denekler birtakım sorulara çelişki içeren yanıtlar vermiş olsalar da, anket sorularının birbirini denetler tarzda sorulmuş olması sonuçların başarısını desteklemiştir.

5.2.3. Etik Dışı Davranışların Ussallaştırılmasına İlişkin El Kitabı Önerisi

Uygulamanın yapılmış olduğu özel sağlık kuruluşunda tespit edilen örgütsel EDD ve teorik kısımda bunların önlenmesi veya etkilerinin en aza indirgenmesi doğrultusunda ortaya konan görüşler, öneri el kitabının hazırlanma gerekçesini oluşturmuştur.

Bu gerekçe doğrultusunda hazırlanan öneri el kitabı, örgüt, işgören ve çevre ilişkilerine yönelik düzenlemelerin sınırlarını belirlemektedir. Bu sayede, çoğunluk tarafından arzulanmasına rağmen soyut kalan ifadelerin somutlaştırılması sağlanarak, örgütsel EDD'ların etkileri en aza indirgenecek ve kontrol altına alınması sağlanacaktır.

I. El Kitabının Tanıtımı

Kitap sağlık örgütünde EDD'in negatif etkilerini azaltmak ya da en aza indirmek için, kısa ve uzun erimli iki boyutta uygulama olarak düşünülmelidir.

Bu boyutlarda sağlık örgütünün kar amaçlı olmanın ötesinde bir amaca odaklanması, yasal ve sosyal bir zorunluluk olarak karşımıza çıkar.

Belirtilen amaç, yön ve dayanak doğrultusunda yapılması gereken uygulamalar, daha çok tespit edilen örgütsel EDD'ı kapsamaktadır. Bu doğrultuda hazırlanan el kitabı, hem yöneticiler için yönetsel yol gösterici olacak, hem de işçörenlere EDD'ın aşılmasında ve huzurlu bir iş ortamı oluşturulmasında yardımcı olacaktır.

II. UYGULAMA

A-1. NORMLAR GELİŞTİRME

Normların geliştirilmesi ilişkilerin ve etkileşimin düzenlenmesinde önemli rol oynar; özellikle değerlerin ilişkilere yansması olarak ortaya çıkar. Yazılı kurallar bütünü olmamakla beraber, örgütte işçörenler arasında ortaya çıkabilecek sorunların giderilmesinde önemli bir değerlendirmeye sahiptir.

A-1.1. AÇIKLAMA

Örgütteki grup ve/ya bireyler arasındaki ilişkilerin/etkileşimin düzenlenmesinde ve sorunların giderilmesinde, bazen bir çok yazılı kuralın ve standardın

yetersiz kaldığı durumlarda geliştirilen normlar, yaptırıma sahip araçtır. Bu, çalışma koşulları gözetilerek hazırlanır ve oluşturulur.

Özellikle işgörenlerin olumlu yönde etkilenmesi, huzurlu bir çalışma ortamına sahip olmaları; düzenleyici görünümündeki yöneticilerin verimli bir örgüt ortamı gerekliliğini vurgular.

Normların toplumsal kurumların içerisindeki birey ve/ya gruplar arasındaki iletişim/etkileşimleri düzenlemesi, sosyal bilimler tarafından kanıtlanmış bilimsel araştırmalara ve öne sürülen tezlere başvurulmalıdır.¹⁴⁵

A-1.2.1. PROSEDÜR

A.1.2.1.1.a) BEKLENTİLERİN TANIMLANMASI

Örgüt içerisindeki çalışanların güdülenmesinin sağlanabilmesi, beklentilerin tanımlanması çok önemlidir. Bunun için herkesin kendisinden neyi beklediği belirtilmelidir. Aksi takdirde herkes kendinden ve yaptığı işten beklenileni düşünceleri doğrultusunda belirler ve o şekilde bir performans sergiler. Bu durumda örgütsel faaliyetlerin işleyişi çeşitlilik arz eder ve yönetsel başarı azalır.

¹⁴⁵ Bkz. KENNA, s. 280-310; HİTT, s.118-125; DÖNMEZER, s. 110-125; KANT, s.62-66.

A.1.2.1.1.b) UYGULAMA

Beklentilerin tanımlanması için aşağıda belirtilen uygulamalara gidilir:

- Örgüt misyonuna uygun işyeri kuralları her işgörene net olarak iletin ve paylaşın,
- Beklentilerin belirlenmesinde çalışma koşulları gözetin,
- Bir kişiden kendi iş beklentilerinin -biçimsel olmasa da- zorunlu hale getirin,
- Beklentiler kabul edilebilir mantık çerçevesi içerisinde değerlendirin,
- Beklentiler işgörenleri etik ilkeler yönünde kanalize edin. Aksi takdirde birey beklentiyi gerçekleştirmek uğruna etik ilkeleri göz ardı eder.

A.1.2.1.2.a) STANDARTLARIN YASALLAŞTIRILMASI

Yazıya dökülmemiş kurallar ancak iyi niyet ilişkileri ile işleyecektir. Böyle bir yaklaşım tarzı sergilendiğinde hiç kimse yaptığı standart dışı eylemlerden biçimsel olarak sorumlu tutulamaz. Genel anlamda standartlar çok büyük bir etki alanını temsil etmekle beraber yasallaşma oranı azdır.

Örgüt içerisindeki birçok sorun da, bu yüzden ortaya çıkmakta ve büyümektedir. Örgüt işgörenlerinden istenen iş ve eylem standartları yöneticilerce uzlaşma sağlayacak yasal metinlere dönüşmesi, işgörenleri de o oranda sorumlu hale getirir.

A.1.2.1.2 b) UYGULAMASI

Standartların yasallaşmasının için şu uygulamalar gerçekleştirilir:

- Standartlar mutlaka yasal bir metin haline getirin,
- Bu düzenlemeleri her işgörene eşit oranda duyurun,
- Denetleme faaliyetlerinde, bu yasal metin gösterge haline getirin,
- Standartlarda tek düzelik sağlayın ve çifte standart uygulanmayın,
- İş birimine özel ek standartlar var ise, onlar sadece o birime iletin ve ilgili sonuç o birimden bekleyin,
- Belirlenen yasal standartlarda etik sınırlar gözetin ancak, çevre beklentileri asla göz ardı edilmeyin,

- Standartların yasallaştırılmasında ortalama örgüt kapasitesini aşırı zorlanmayın yani, işe alımlardaki aranan kapasiteyi göz ardı edilmeyin.

- Beklentilerin tanımlanması ve standartların yasallaştırılmasında kararlı olun.

A-2 İŞYERİ KURALLARINI ÖĞRETME

İşyeri kuralları o işteki davranış şekillerini belirlediği gibi arzulan ve/ya arzulanmayan şeyleri de net olarak ortaya koyar. İşgörenlerin örgüt içi ve örgüt dışı çevrelerini - özellikle- örgüt dışı çevrenin iç çevreye olan etkilerini bir birine karıştırmamasını temin eder.

A-2.1. AÇIKLAMA

İşyeri kurallarının öğretilmesinde temel amaç huzurlu bir iş ortamının sağlanmasını tarif eder. Bu sayede işgörenler yetki ve sorumluluklarını öğrendikleri gibi, kendilerine verilen işlerde inisiyatif kullanma alanını da açık bir şekilde öğrenmiş olur. Böylece kurum içi çatışmalar da kontrol edilerek verimlilik de sağlanmış olur.

Bu konuda işletmecilik açısından yazılan eserler ve örgüt içi eğitim çalışmaları açısından öne sürülen tezler, aşamaların belirtilmesinde yararlanılmalıdır.¹⁴⁶

A-2.2.2. PROSEDÜR

A-2.2.2.1.a) KİTAPÇIK VE BROŞÜRLERİN HAZIRLANMASI

Kitapçık ve broşürlerin hazırlanması düşünce ve beklentilerin yazıya dökülmesini sağlar. Çok kere bireyler konuşmalardan sorumlu tutulamazlar ama yazılanlardan sorumludur. Çünkü yazı kalıcıdır. Bu sayede işgörenlerin işyeri kuralları dışındaki eylemlerinde "unuttum", "bilmiyordum" gibi bir takım bahaneleri ileri sürmeleri engellenmiş olur. Kitapçık ve broşürler işgörenler açısından her zaman başvuracakları bir rehber özelliği taşır.

A-2.2.2.1.b) UYGULAMASI

Kitapçık ve broşürlerin kullanılmasında aşağıda belirtilen uygulamalara gidilir:

- Kısa erimli beklentileri broşürde net olarak yazın,

¹⁴⁶ Bkz. Şerif ŞİMŞEK-Tahir AKGEMİCİ-Adnan ÇELİK, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 1998), s. 63-79; Mümin ERTÜRK, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, (Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul: 1995), s.25-35; Besim BAYKAL, *Organizasyonların Yönetimi*, (Met/Er Ya., İstanbul: 1981), s. 530-550.

- Kitapçık veya broşürlerdeki bilgiler yoruma kapalı yazın, her detaya düşünün,
- Uzun erimli ve geniş alanı kapsayan ayrıntılı kuralları kitapçık haline getirin,
- Hazırlanan kitapçık ve broşürler her işgörene ulaştırın ve öneminin belirtilmesi açısından işgörene zimmetleyin,
- Kural ve yönetmelikler sık sık değiştirilmeyin,
- Yapılacak en küçük değişikliklerden yazılı olarak işgörenler haberdar edin,
- Kitapçık veya broşür dışında çıkabilecek sorunlarda başvurulabilecek kademeleri açık olarak belirtin.

A-2.2.2.2.a) ÖRGÜT İÇİ SEMİNERLER

DÜZENLENME

Seminerler, yüz yüze ilişkiler ve negatif yönün nötrleştirilmesinde önemli bir konudur. Bu tür uygulamalar sayesinde işgörenler kendi tespit ettiği problemlere çözüm buldukları gibi, kendilerinin göremediği fakat başkalarının tespit ettiği problemlerin de çözümlenmesinde aktif rol oynar. Bu sayede gelecekte yaşanabilecek sorunlara çözümlerin üretilmesinde pozitif değere erişilir.

A-2.2.2.2.b) UYGULAMA

Seminerlerin düzenlenmesinde aşağıdaki uygulamaları gerçekleştirin:

- Seminer verecek bireyleri amaca uygun tespit edin,
- Seminer konuları belirlenirken örgüt çalışmalarındaki aksamaları iyi gözlemleyin ve bu konulara öncelik verin,
- Seminer esnasında rahat bir ortam yaratın, herkesin soru sormasına fırsat tanıyın,
- Seminerleri kapsayıcı hazırlayın,
- Halkla ilişkiler, sekreteryaya gibi özel ilgi gerektiren birim işgörenlerin konularıyla ilgili uzmanlar tarafından özel eğitilmesini sağlayın; etkin seminer programları düzenleyin,
- Tespit edilen sorunların gruplar için psikolojik içerikli, adapte ve motive amaçlı ve gruplara özel çalışmalar şeklinde yapın.
- Kitapçık ve seminerlerin düzenlenmesi ve örgüt içi seminerlerin yapılması ile işyeri kuralları işgörenlerce daha

rahat bir şekilde kavranacak ve düzenli bir çalışma yapacakları ortam oluşturun.

A-3. YÖNETİCİ-İŞGÖREN İLİŞKİLERİNİ DÜZENLEME

Yönetici-işgören ilişkilerinin düzenlenmesi, iki tarafın da huzurlu bir çalışma ortamı elde etmesi açısından çok önemlidir. Çünkü yöneticilerin ve yönetilenlerin birbirlerine karşı olan tutum ve davranışlarındaki standartların belirlenmesi, bu alanda çıkacak ast-üst sorunlarının çözüm yönelimlerini ortaya koyar.

A-3.1. AÇIKLAMA

Özellikle, örgüt içerisindeki çalışmalarda saygı ve sevgi ortamının oluşması için, örgüt misyonunun paylaşılması ve gereği kaliteli hizmet sunumu gerçekleştirmek zorunluluğu vardır. Arzulanan kalite standartları gerçekleştirilmeye çalışılırken ayrıca işgörenlerle yöneticiler arasında eylemsel problemler yaşanmamalıdır. Bu konuda kararlı adımların atılması sorunların çıkmamasını sağlayacağı gibi, çıksa da çözüm yolunu kolaylaştırır.

Başarılı olmuş örgütler üzerindeki araştırma sonuçları ve işletmecilikle ilgili yazılan eserlerle bu alanda ileri sürülen tezlere başvurulmalıdır.¹⁴⁷

A-3.2. PROSEDÜR

A-3.2.1.1.a) GÖREVLERİN TANIMLANMASI

Yönetici veya işgörenlerin üstlenmiş oldukları her görev tanımlanarak, herkesin kendi görev alanını belirler. Böylece büyük bir görev kargaşası önlenir.

Konu ile ilgili çalışmaların sağlıklı yapılması veya denetimin algılanmasına bağlı gelişir.

A-3.2.1.1.b) UYGULAMASI

Görevlerin tanımlanmasında şu uygulamaları gözetin:

- Tüm görevlere ilişkin yetki ve sorumlulukları belirleyin,
- Örgüt şemasını işgörene bildirin,

¹⁴⁷ Bkz. İlhan CEMALCILAR ve Diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi**, (Anadolu Üniversitesi Ya., Eskişehir: 1993), s.95-110; Peter F DRUCKER (Çev. Birtane KARANAKÇI), **Yeni Gerçekler**, (Türkiye İş Bankası Kültür Ya., Ankara: 1991), s. 230-245.

- Görevlerin tanımlanmasında göreve getirilen kişileri değil, görevlerin niteliğini baz alın,
- Görevlendirilmelerde sorumluluk oranında yetkilendirme yapılmasına dikkat edin,
- Tanımlanmış görev dışında yetki ihlali halinde, önceden belirlenen disiplin yönergesini uygulayın,
- Tanımlanan görevleri birbirini tamamlayan halkalar halinde düşünün,
- İşgören eksikliğine bağlı olarak işgörenlerin tanımlanan görevlerin dışında çalıştırılmasını en aza indirgeyin ve mutlaka resmi prosedüre bağlayın.

A-3.2.1.2.a) KAYNAŞTIRMA FAALİYETLERİNİN OLUŞTURULMASI

Kaynaştırma faaliyetlerinin oluşturulması örgüt içerisinde barışık ve huzurlu bir ortamın sağlanmasını beraberinde getirir. Örgüt içerisinde işgörenlerin daha uyumlu veya anlaşığı kişilerle daha fazla ilişki kurması kaçınılmaz ve doğaldır. Doğal olarak, burada grupları bütünleştirme ve kaynaştırma görevi yönetime düşmektedir. Bu sayede hem grupların bütünleşmesi, hem de yönetici ve işgörenlerin değer üretici ortamını perçinleştirir.

A-3.2.1.2.b) UYGULAMASI

Bu aşamada aşağıdaki uygulamalara başvurulur:

- Grup oluşumlarını doğal görün;
- Çalışanlarının tümünün katıldıkları çay ve yemek toplantıları düzenleyin,
- Bir takım organizasyonların yapılmasını zaman zaman işgörenlere bırakın,
- Öğün yemeklerinde yönetici ve işgörenlerin aynı ortamı paylaşmalarını sağlayın,
- Değişik branş ve gruplara ait işgörenleri tespit edilerek, birbirleri ile kaynaşmalarını sağlayan ortak çalışmalar yapmayı teşvik edin,
- Yönetsel bir takım kararlarda işgörenlerin de görüşünü alın, güçlü ve etkileyici kararlar için onları onurlandırın.

Görevlerin tanımlanması ve kaynaştırma faaliyetlerinin düzenlenmesinde tespit edilen yöntemlerin uygulanması, çalışmalara önemli bir ivme kazandırır.

A-4. İŞGÖREN ALIMLARI

İşgören alımları kurum açısından ortaya çıkan birçok sorunun ortadan kaldırılmasını sağlar. Bu konuda

sağlıklı bir politika oluşturulması, ileri aşamalarda yönetici ve işgörenleri sorunlarla uğraşmak yerine, misyonun peşinden atılacak adımları hızlandırmaya yönlendirir.

A-4.1. AÇIKLAMA

Sağlıklı bir işgören alım politikası oluşturulması ve bu konuda kriterlerin net olarak belirlenmiş olması, konunun özdeki amacını oluşturur. Bu alanda kararlı adımların atılması örgütsel faaliyetlere verilen önemin de göstergesidir. Amacın işgören istihdam etmek değil, örgütsel açıdan beklentileri karşılayacak kaliteli işgören istihdam etmek olduğu unutulmamalıdır.

Kamu ve özel sektör için işgören alımları üzerine çıkarılmış yasalar konunun dayanağı oluşturulması açısından yararlı başvurudur.¹⁴⁸

A-4.2. PROSEDÜR

A-4.2.1.1.a) POLİTİK REFERANSLARDAN UZAK KALMA

Politik amaçlarla iş ilişkileri birbiri ile karıştırılmamalıdır. Çünkü bu iki konunun hedefleri farklıdır. Gerek kendi politik görüşlerimiz gerekse de politik kimliğe

¹⁴⁸ Bkz. 1475, 2547,657 Sayılı Kamu ve Özel Sektör İşgörenlerine Yönelik Kanunlar.

sahip kişilerin referansları ile gelen işgören adayları ve işleri çalışma alanındaki beklentilerimizi karşılayacak yeterlikte olmayabilir. Böyle bir durumda kurum başarısı etkiler. Beraberinde politik referanslı işgörenlerin/işlerin yönetsel yaptırımlara bir takım güvence hislerinden dolayı karşı çıkmaları kurumu zor duruma sokar.

A-4.2.1.1.b) UYGULAMASI

Bu durumlar için şu uygulamalara gidilir:

- İş ilişkileri ile politik işler bir birinden ayırın,
- Politik referansları ile alımlarda örgüt içi radikal gruplar oluşturacağını vurgulayın,
- Daha önce bu yönle kabullenilmiş kişilere, örgüt içi ayrıcalık tanımayın, diğer işgörenle eşit koşullarda değerlendirin.

A-4.2.1.2.a) BECERİ VE DENEYİMİN ARANMASI

Beceri ve deneyim iş ve işgören verimliliğini beceri ve deneyimle ilgili eksiklikler, işgörenin sıkça iş hataları yapmasını sağlar. Bu durumda işyeri, işletme faaliyetlerinden çok, eğitim faaliyetlerini gerçekleştirme ile karşı karşıya kalır.

A-4.2.1.2.b) UYGULAMASI

Beceri ve deneyimin aranmasında Şu uygulamalara gidilir:

- İşgören alımlarında beceri ve deneyimler için standartlar belirleyin,
- İşgören alımlarında ölçme-değerlendirme deneyimine sahip bir heyet oluşturun,
- İşgörende öncelikle işe alınacağı alan ile ilgili deneyim ve beceriler önemseyin.

İşgören alımları ile ilgili yukarıdaki uygulamaların önemsenmesi bu alanda kararlı adımlar ve beraberinde olumlu sonuçları getirir.

A-5. ÇEVRE ÖRGÜT İLİŞKİLERİNİN BÜTÜNLEŐTİRİLMESİ

Örgütler kuruluş, örgütlenme ve çalışma safhalarında mutlaka çevreyle ve diğer kuruluşlarla ilişki içerisine girer. Bu zorunluluk beraberinde ilişki de bulunduğu tarafların değer ve yargılarını da tam olarak araştırmayı gerektirir.

A-5.1. AÇIKLAMA

Bu konunun oluşmasında amaç örgüt-çevre ilişkilerinin düzenli hale getirilmesi ve uyumsuzlukların ortadan kaldırılması veya etkilerinin en aza indirgenmesidir.

İlgili konu işletme alanında örgüt-çevre ilişkileri ile ilgili yapılan çalışmalar ve sosyolojik anlamda yapılan araştırmalara başvurularak geliştirilebilir.¹⁴⁹

A-5.2. PROSEDÜR

A-5.2.1.1.a) DEĞERLERİN ARAŞTIRILMASI

Örgütün hizmet alanı gereği çevresi ile olan ilişkilerinde, çevresini oluşturan birey veya grupların duygusal olarak en hassas oldukları dönemde irtibata geçilir. Bu da, örgütün işini iyice zora sokar. Onun için çevre değerleri üzerinde diğer kurumlara göre daha çok hassasiyet aranır.

A-5.2.1.1.b) UYGULANMASI

Değerlerin araştırılmasında aşağıdaki hususlara dikkat edin:

- Örgütün içinde bulunduğu toplumun değerleri, hayat tarzları, beklentileri iyi bir şekilde tanımlayın,
- Bu tanımlama için uzman kurumlarından yardım istenerek ciddi araştırmalar yapın,

¹⁴⁹ Bkz. DİNÇER-FİDAN, *İşletme...* s. 100-110; EREN, *Örgütsel...* s. 86-90; DÖNMEZER, s. 427-435.

- Elde edilen sonuçlar doğrultusunda işgörenleri eğitime tabi tutun, uygun politikalar oluşturun.

A-5.2.1.2.a) KURULUŞLARLA İLETİŞİM KURULMASI

Örgütün diğer kuruluşlarla iletişim kurması toplumsal ilişkilere oranla daha düzeylidir. Kuruluşların etki alanındaki birey ve/ya grupları da dolaylı olarak etkileme fırsatı bulur.

A-5.2.1.2.b) UYGULAMASI

Uygulamada şu hususları uygulayın:

- Kurum ve kuruluşların belirleyin,
- İrtibat stratejilerinin belirleyin,
- Kuruluşların beklentileri ve yapıları hakkında

profesyonel araştırmaları yapın.

Bu maddeler doğrultusunda geliştirilecek stratejiler çevre-örgüt ilişkileri açısından pozitif katkılar sağlar.

A-6. KOLLEKTİF HAREKET BİLİNCİ KAZANMA

Kollektif hareket bilinci, işgörelere kurumsal kimliklerini kazandırmakla yakından ilgilidir. Kollektif hareketlerin olumlu sonuçları işgörelere anlatılarak bu

konuda teşvik edici programların düzenlenmesi, onlarda kolektif bilinç kazanma seviyesini yükseltir. Burada işgörenlerle örgüt misyonunun paylaşılması, lokomotif adımların en önemlilerinden olduğu unutulmamalıdır.

A-6.1. AÇIKLAMA

Tüm işgörenleri örgüt çıkarları açısından tek vücut haline getirerek, arzulanan sonuçlara daha kısa zamanda ve arzulanan ölçülerde ulaşılmasının sağlanması örgütsel sorunları daha kolay aşma konusunda yardımcı olur.

Konu için, örgütlerdeki kolektif hareket bilincinin oluşturulması üzerine ortaya konan bilimsel eserlere başvurulur.¹⁵⁰

A-6.2.1.1.a) TAKIMLARIN OLUŞTURULMASI

Takımları birbirine bağımlı bireyler oluşturur. Takımlar sayesinde örgüt hedeflerine ulaşmada kolektif çalışma dinamikleri oluşur ve işgörenler daha çok sorumluluklarının bilincine varır. Aynı zamanda örgüt içi otokontrol sağlanarak, denetim mekanizması da daha sağlıklı işler.

¹⁵⁰ Bkz. Mike JOHNSON (Çev. Sinem GÜL), *Gelecek Binyılda Yönetim*, (Sabah Ya., İstanbul: 1998), s. 55-60; COFFEY-COOK-HUNSAKER, s. 240-250.

A-6.2.1.2.b) UYGULAMASI

Bu konuda aşağıdaki uygulamaları dikkate alın:

- Takım ruhuna sahip işğörenleri tespit edin,
- Takımların görevle ilgili yetki ve sorumluluklarını iyi belirleyin,
- Takımların kurulmasındaki beklentileri açıkça tanımlayın,
- Takımların denetimini göz ardı etmeyin.

A-6.2.1.2.a) ÖRGÜT İÇİ REKABET OLUŞTURULMASI

Rekabet süreci oluşumunda yöneticilere büyük pay düşer. Rekabetin doğal bir yarış ortamı oluşturması, işğörenler ve onlar tarafından oluşturulan takımlar üzerinde itici bir etki yaratır. Bu esnada örgütün gelişmesi ve yarını yakalaması için çok parlak, geliştirildiğinde olumlu sonuçlar elde edilecek fikirler ve eylemler ortaya çıkar.

A-6.2.1.2.b) UYGULAMASI

Rekabet oluşturmada aşağıdaki uygulamalara dikkat edin:

- Rekabet koşullarını açık bir şekilde belirleyin,
- Rekabeti saygı ortamını yitirici boyuttan uzaklaştırın,
- Kazanmayı etik ilkeleri ihlal edici motivasyona çekmeyin,
- Kurum içi yarışmalar ve ödüllendirmeler programları düzenleyin,
- Belge ve sertifikalar düzenleyin,
- Bu organizasyonların sonuçlarından tüm işgörenleri haberdar edin,
- Yapılan çalışmalarını yayınlayın, çevreye duyurun.

Yukarıdaki madde ve uygulamalar kapsamında kollektif hareket bilinci kazanma düzeyi hızlanır ve örgütsel başarı elde edilir.

SONUÇ

Örgütler yazdıkları misyona ulaşma amacı ile tasarladıkları faaliyetleri yerine getirmek zorundadırlar. Bu faaliyetlerde kar elde etmenin ötesinde olan faktörler ve etkileri gözardı edilemez. Bu belirleyici faktörlerden biri de, örgütsel girişimciliği canlandırmak ve bunu etiksel alanda gerçekleştirmektir.

Ancak çoğu kez, örgütler rekabet yarışında rakiplerinin gerisinde kalmamak için, karlarını ve pazardaki paylarını koruma kısır döngüsünün içerisinde, örgütsel girişimciliğin köreltilmesi kadar örgütsel etik ilkeleri ihlaline zorlanmaktadır.

Örgütler örgütsel girişimcilik potansiyeline sahip yönetici ve işgörenleri sayesinde gelişen ve değişen

yeniliklerin takipçisi olmayı başararak bu doğrultuda en uygun stratejileri yaratabilirler. Örgütsel girişimciler, hem işletme içerisinde diğer işgörenlerin, hem de işletme dışında rakiplerin göremediği fırsatları görerek olası riskleri üstlenme cesaretine sahip oldukları için, örgütleri misyonu doğrultusunda bugünün doğal ortamına adapte ederken yarını da bugünden yaşama şansına sahip konuma getirmektedirler.

Örgütsel girişimciler, bir yandan bu güne farklı perspektiflerden bakarken diğer yandan yarına yapılacak yatırımlarda yarının değişik olacağı beklentisinden de öte değişik olacağı olgusunu örgütlere kazandırmaktadırlar. Böylelikle örgütsel girişimciler entellektüel dönüşümün de mimarı olmaktadır.

Diğer bir bakış açısı ile, örgütlerin bu değişim sürecinde teknolojik gelişmeyi yakalarken sosyal ödev ve yükümlülüklerini unutmaması gerekmektedir. Bunu da ancak örgütsel etik ilkelerin oluşturulması ile sağlayabileceklerdir.

Örgütsel etik ilkelerin oluşturulmasında örgütler kuruluş aşamasında çevresi ile uzlaşma zemini bulmakta zorlanır. Çünkü örgütler bünyesinde çalıştıracakları bireyleri bu çevreden sağlama yolunu seçeceklerdir. Böylece işgörenlerin örgütsel adaptasyonu sağlanmış olacaktır. Ayrıca

dikkatli şekilde oluşturulmuş örgütsel etik ilkeler, farklı kültürlerden gelen örgüt işgörenlerinin eylemsel tutarlılık içerisinde olmalarını sağlayacak ve ortak hedefte birleşmelerini sağlayacaktır.

Örgütsel etik ilkeler sayesinde işgörenler,

- Olaylara olgun yaklaşabilen,
- Sorumluluk bilincine sahip,
- Örgütsel bağlılığı gelişmiş,
- Sevgi ve hoşgörü sahibi,
- Vicdani ve psikolojik rahatlığa sahip

olarak örgütsel başarıya ve verimliliğe ulaşır. Doğal olarak, bu özelliklerin gerçekleşebilmesi için, örgütsel beklentilerin de etkili bir şekilde tanımlanmış olma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

İşte tüm bu olguların gerçekleşmesi için örgütlerin kendi iç yapılarındaki olmakta olan ve/ya oluşabilecek EDD'ı, ussallaştırma sürecinin başlatılması gerekmektedir. Unutmamak gerekir ki, örgütsel EDD'ın tamamen ortadan kaldırılması hem olanaksız, hem de istenen bir şeydir.

Buradaki temel amaç EDD'ın hareket alanını daraltarak etkilerini en aza indirmektir. Bunu da, örgütler:

- Örgüt içi takımlar oluşturarak,
- Rahat düşünmeye olanak sağlayarak,
- Kollektif zekayı geliştirerek,
- Örgüt içi ortaklaşa rekabet organizasyonu yaparak;

Örgütsel girişimciliği desteklediği gibi diğer yandan;

- Örgüt içi eğitim çalışmaları,
- Örgütsel etik kültürü oluşumu,
- Örgütsel etik beklentilerin tanımlanması,
- Etik kodları oluşturarak standartların belirlenmesi ile

EDD'ı ussallaştırma çalışmasında başarı sağlamış olacaktır.

Unutulmamalıdır ki, örgütsel etik beklentiler yarının tüm değişimlerine rağmen rekabet belirleyici olma özelliği ile varlığını ve önemini koruyacaktır. Bu bağlamda örgütlerin bugünü yarına bağlayan köprülerinin mimarı “örgütsel girişimciler”in cesurca hareket etmelerini sağlayacak olan örgütsel etik ilkeler, örgütsel yaşantıda faaliyet ve çalışmaları düzenleme konusunda önemli bir işlevi yerine getirmede yadsınamaz bir gerçek olarak varlığını sürdüreceğini söylemek yanlış olmaz. Dolayısıyla örgütsel girişimcilik etkinliğinin sürekliliği de buna bağlanılır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. **1475, 2547,657 Sayılı Kamu ve Özel Sektör İşgörenlerine Yönelik Kanunlar.**
2. AGARWAL R.D., **Organization and Management**, (Mc Graw-Hill Book Pub., New Delhi: 1982).
3. AGRYIS Chris,” Double Loop Learning in Organization”, **Harward Business Review**, S.12 (1997).
4. AKARSU Bedia, **Ahlak Öğretileri: Mutluluk Ahlakı**, (İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Ya. No. 1144, İstanbul: 1965).
5. AKDEMİR Ali, “Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri”, **SDÜ İİBF Dergisi**, S.3(1998).
6. AKDEMİR Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, (Birlik Ofset Ya., Eskişehir: 1996).
7. AKTAN Coşkun Can, **Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi**, (AFA Ya., No.204, İstanbul: 1992).
8. ALBENEJE Robert, **Management**, (South western Pub. Ohio:1988).
9. ALPUGAN Oktay, **Küçük Örgütler**,(Der Ya.,İstanbul: 1994).

10. ANDRİCA Diane C., "Entrepreneurship İs it For You?", **Executive Development**, S.16 (1998).
11. ANSOFF H. İgor, **Corporate Strategy**, (Penguin Books, Middlesex: 1975).
12. ARELLANO Maria,"High Tech Entrepreneurs", **Hispanic Entrepreneur**, S.11 (1998).
13. ATASÜ Erendüz,"Hoşgörü..Doğu'dan ..Batı'ya", **Hoşgörü ve Eğitim Toplantısı**, (Unesco Türkiye Milli Komisyonu ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Ya., Ankara: 1995).
14. ATEŞ Toktamış, **Laiklik: Dünyada ve Türkiyede**, (Ümit Ya., Ankara: 1994).
15. AYDIN Mustafa, **Çağdaş Eğitim Denetimi**, (Pegem, Ankara: 1993).
16. BARNET John H. -William D. WİLSTED, **Strategic Manegement: Text and Concept**, (PWS-Kent Pub.Com., Boston: 1989).
17. BARNEY Jay B.-Ricky W. GRIFFIN, **The Management of Organization**, (Houghton Mifflin Com., Boston: 1992).
18. BARON Robert A., **Behavior In Organization**, (Allyn and Bacon Inc., New York: 1986).
19. BAŞLIGİL Hüseyin, "Sistem Mühendisliği", www.kho.edu.tr/bytm/sistem/d369.txt
20. BAYKAL Besim, **Organizasyonların Yönetimi**, (Met/Er Ya., İstanbul: 1981).
21. BECKER H. Stewart, "Culture:A. Sociological Review", **Yale Review**, S.15 (1982).
22. BERKMAN Ümit, **Az Gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet**, (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya., No. 203, Ankara: 1997).

23. BONO Edward de (Çev.Oya ÖZEL), **Rekabetüstü**, (Remzi Kitapevi, İstanbul: 1996).
24. BRIEN Andrew, "Professional Ethics and The Culture of Trust", **Journal of Business Ethics**, No. 17 (1998).
25. BURSALIOĞLU Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar**, (A.Ü.Eğitim Bilimleri Fak. Ya., No.154, Ankara: 1987).
26. BUTLER Ava S., "Karar Verme Süreci", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 29, (Ağustos 1999).
27. CEMALCILAR İlhan ve Diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi**, (Anadolu Üniversitesi Ya., Eskişehir: 1993).
28. CENGİZ Erdal, "Törebilimde Değer ve Ölçüt Sorunu ", **Etik Dergisi**, S.4 (1998).
29. CHURCHILL Girbert A.-J. Paul PETER, **Marketing Crating Value for Customers** , (Austen Press. Vurr Ridge: 1995).
30. CLARK Abt C., **The Social Audit for Management**, (Amacom, New York: 1977).
31. COFFEY Robert -Curtis W. COOK-Philip L. HUNSAKER, **Management and Organizational Behavior**, (Richard D. Irwin Inc., New York: 1994).
32. COLEMAN Susan, "Profiles Of Polish Entrepreneurship", **Journal of Small Business Management**, S.35 (1997).
33. COVEY Stephen R.-A.Roger MERRILL-Rebecca R. MERRILL (Çev. Osman DENİZTEKİN), **Önemli İşlere Öncelik**, (Varlık Ya., İstanbul: 1998).
34. COX Craig, "On The Fring Line", **Business Ethics**, Y. 5, S. 35 (1992).
35. ÇALIŞIRLAR Aziz, **Ansiklopedik Kültür Sözlüğü**, (Altın Kitaplar Ya., İstanbul: 1993).

36. DAFT Richard, **Management**, (The Drylen Press International Edition, USA: 1991).
37. DAVIS K. -R.L.BLOMSTORM, **Business and Society: Environment and Responcibility**, (McGraw-Hill Book com., New York: 1975).
38. DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (B.4, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul: 1997).
39. DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1998).
40. DRUCKER Peter F. (Çev. Birtane KARANAKÇI), **Yeni Gerçekler**, (Türkiye İş Bankası Kültür Ya., Ankara: 1991).
41. DUNCAN J., **Organizational Behavior**, (Houkhton Mifflin Con., Boston: 1981).
42. EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (Beta Yayım Dağıtım, İstanbul: 1998).
43. EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1993).
44. ERTEKİN Yüksel, **Örgüt İklimi**, (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Ya. No. 174, Ankara: 1978).
45. ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İikeleri**, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1995).
46. EZORSKY Gertrude, **Encyclopedia of Ethiss** (James Press, Chicago: 1992).
47. FLETCHER Clive, "Ethics and The JobInterview", **Personnel Management**, Y. 2,S. 15 (1992).
48. FROM Erich (Çev. Ayda YÖRÜKAN), **Erdem ve Mutluluk**, (Türkiye İş Bankası Ya., No. 325, Ankara: 1995).
49. FROM Erich (Çev.İşıtan GÜNDÜZ), **Sevme Sanatı**, (Say Kitap Pazarlama, İstanbul: 1981).

50. GEORGE Gilder, **The Spirit of Entrepirise**, (Simon and Schuster, New York: 1984).
51. GERBER Michael E. (Çev. Tayfur KESKİN), **Girişimcilik Tutkusu**, (Sistem Ya., İstanbul: 1997).
52. GIRARD Dianne, "Etik Nerede İşin İçine Giriyor", **Executive Excellence**, Y. 3, S. 29 Ağustos 1999.
53. GLEICK James (Çev. Fikret ÜÇCAN), **Kaos**, (TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları Ya. No. 15, Ankara: 1996).
54. GÖZÜM M.Said, "Değişen Dünyada Etik Anlayışı", **Executive Excellence**, Y. 3, S.29 (Ağustos 1999).
55. GÖZÜTOK Dilek, **Okulda Dayak**, (Dizgi Ya., Ankara: 1993).
56. GULUECK William F., **Business Policy and Strategic Management**, (McGraw-Hill Book com., New York: 1980).
57. HAGEMAN Gisela, **Motivasyon El Kitabı**, (Rota Ya., İstanbul: 1997).
58. HATCH Mary Jo, **Organization Theory Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**, (Oxford University Press, Oxford: 1997).
59. HELLRIEGEL Don -John W. SLOCUM-Richard WOODMAN, **Organizational Behavior**, (West Pupliching Co., New York: 1986).
60. HESAPÇIOĞLU Muhsin, **Öğretim İlke ve Yöntemleri**, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1992).
61. HICKMAN Craigh R. -Michael A. SILVA, **Creating Excellence**, (New American Library, New York: 1984).
62. HODGETTS Richard M. (Çev. Canan ÇETİN-Esin (Can) MUTLU), **Yönetim**, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul: 1999).
63. HOSMER Larue Tone, "Managerial Responsibilities On The Micro Level", **Business Horizon**, S. 34 (1991).

64. HOSMER Larue Tone, **The Ethics of Management**, (Irwin Homewood İl., USA: 1987).
65. **Human Resources**, Y.1, S. 8 (1997).
66. HUMMELS Harry, "Organizing Ethics", **Journal of Business Ethics**, S.17 (1998).
67. İNAL Kemal, " Sosyalist Etik", **Gelecek**, Y.1, S 1-3 (Eylül-Ekim 1996).
68. JOHNSON Mike (Çev. Sinem GÜL), **Gelecek Binyılda Yönetim**, (Sabah Ya., İstanbul: 1998).
69. KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, (Beta Basım ve Yayım Dağıtım, İstanbul: 1987).
70. KANT Immanuel (Çev. İonna KUÇURADI), **Pratik Aklın Eleştirisi**, (Türk Felsefe Kurumu Ya., Ankara: 1994).
71. KENNEDY Alen A., **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**, (Reading Mass: Addison, Wesley: 1982).
72. KIRZHEN Israel M., **The Environment for Entrepreneurship**, (D.C. Heath and Com. Toronto: 1984).
73. KÖKNEL Özcan, **Bireysel ve Toplumsal Şiddet** (Altın Kitaplar, İstanbul: 1996).
74. KÜÇÜKEŞMEN Ercan, "KOBİ'lere İlişkin Öğrenen Organizasyon Konseptinin Araştırılması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: 1999).
75. LAMBERTON Lowel -H. Leslie MINOR, **Human Relations: Strategies for Success**, (Irwin Rirror Press, Chicago: 1995).
76. LAMBERTOR Lowell H.-Minor LESLIE, **Human Relations Strategies for Succes**, (Irmin Minor Press, Chicago: 1995).

77. LEBOW Rob -William L. SIMON, "Ortak Değerler ve Sürekli Değişim", **Executive Excellence**, Y.3, S.29 (1999).
78. LEIBESTEIN H., "Entrepreneurship and Development", **American Economic Review**, S.58 (1968).
79. MACMILLAN Ian C., **Entrepreneurship Research: Global Perspectives**, (Proceedings of the Second Annual Global Conference on Entrepreneurship Research, London, UK: 1992).
80. MILES Raymond E.-Charles C. Snow, **Organizational Strategy, Structure and Process**, (Mcgraw-Hill Book Com., New York: 1978).
81. MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, (Der ya., İstanbul: 1993).
82. MULLINS Laurie J., **Management of Organizational Behavior**, (Pitman Publishing, ? 1993).
83. NUTTAL John (Çev. Abdullah YILMAZ), **Ahlak Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş**, (Ayrıntı Ya., İstanbul: 1997).
84. OXFELD Ellen, "Profit, Loss and Fate", **Modern China**, S.17(1997).
85. ÖZALP İnan, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (Baytaş Ya., Eskişehir: 1983).
86. ÖZER Leyla, **Psikoloji Ders Kitabı**, (Semih Eğitim Kültür Ya., Ankara: 1992).
87. ÖZGENER Şevki, "Yalın Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", **Verimlilik Dergisi**, S.2 (2000).
88. ÖZLEM Doğan, **Günümüzde Felsefe Disiplinleri**, (İnkılap Kitapevi Ya., İstanbul: 1997).
89. PAPATYA Gürcan, "Hata Yönetimi", **Yayınlanacak Makale**, Isparta, 1999.

90. PAPTAYA Gürcan, "Rekabete Dönük Avantaj: Entelektüel Sermaye", **Dünya Gazetesi**, 27 Ocak 1999.
91. PAPTAYA Gürcan, "Stratejik mi Düşünelim, Yoksa Düşünceyi mi Stratejikleştirelim?", **Yayınlanmamış Makale**, Isparta, 1998.
92. PAPTAYA Gürcan, "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim", **SD İİBF Dergisi**, S.3 (1998).
93. PAPTAYA Gürcan, "Organizasyonların Misyon Yazma Yönelimi", **Dünya Gazetesi**, 14 Nisan 1999.
94. PAPTAYA Gürcan, "rgtlerin rgtsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli", **SD İİBF Dergisi**, S.2 (1997).
95. PEHLİVAN İnayet, **Yönetsel Mesleki ve rgtsel Etik**, (Pegem Ya., Ankara: 1998).
96. PRİGOGİNE İlya -Isabelle STENGERS (Çev. Senai DEMİRÇİ), **Kaostan Düzene**, (İz Ya. No. 145/27, İstanbul: 1996).
97. ROBBİNS Stephen, **Organizational Behavior Concepts**, (Controversies and Applications, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York: 1991).
98. ROSNER S., "Consistency In Response to Group Pressures", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, S.55 (1987).
99. RUELLE David (Çev. Deniz YURTÖREN), **Raslantı ve Kaos**, (TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları Ya. No. 7, Ankara: 1995).
100. RUSSELL Bertrand (Çev. Hilmi YAVUZ), **Bilim ve Din**, (Cem Ya., İstanbul: 1993).
101. SAYERS Fran-Christine E. BİNGAMAN-Ralph GRAHAM, **Yöneticilikte İletişim**, (Rota Ya., İstanbul: 1993).

102. SCOTT Barbara M., "Measuring Entrepreneurial Success", **Black Issues in Higher Education**, S.15 (1998).
103. SENGE Peter M. (Çev. Ayşegül İLDENİZ-Ahmet DOĞUKAN), **Beşinci Disiplin**, (Yapı Kredi Ya., İstanbul: 1993).
104. SHAPERO Albert, **The Environment for Entrepreneurship**, (D.C. Heath and Com., Toronto: 1984).
105. SÖZBİLİR Halim, "Finansal Başarı ve İşletme Etiği", **Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.21(1999).
106. STEINBERG Sheldon S. -David T. AUSTERN (Çev.Tugay ERGUN), **Hükümet Ahlak ve Yöneticiler**, (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Ya., Ankara: 1996).
107. STEVENSON Howard H.-David E. GUMPART, "The Heart of Entrepreneurship", **Harvard Business Review**, (1991).
108. STRIKE Kenneth -Emil J. HALLER-Jones F. SOLTIS, **The Ethics of School Administration**, (Teachers College Press, New York: 1988).
109. ŞİMŞEK Şerif -Tahir AKGEMİCİ-Adnan ÇELİK, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 1998).
110. TAŞKIN Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, (Der Ya., İstanbul: 1993).
111. TEKİN Mahmut, **Girişimcilik**, (Arı Ofset Matbaacılık, Konya: 1998).
112. TEPE Harun, "Bir Felsefe Dalı Olarak Etik", **Doğu Batı**, Y.1, S.4 (Eylül-Ekim 1998).
113. TEPE Harun, "Yüzyılımızın Dönemecinde Etikler Beklenenler ve Etiğin Durumu", **HÜ Edebiyat Fakültesi Dergisi**, S.2(1998).

114. **Ticaret Odaları Kataloğu**, (Ankara: 1995).
115. TIERNEY Elizabeth P. (Çev. Günhan GÜNAY), **İş Ahlakı**, (Rota Ya., İstanbul: 1997).
116. TITİZ Tınaz, **Girişimcilik**, (İnkılap Kitapevi Ya., İstanbul: 1994).
117. TITİZ Tınaz, **Genç Girişimcilere Öneriler**, (İnkılap Kitapevi Ya., İstanbul: 1998).
118. TOSUN Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, (Yön Ajans, İstanbul: 1990).
119. UĞUR A. Naci, **Sorun Çözme**, (KOSGEB Ankara Eğitim Merkezi Ya., Ankara: 1997).
120. UZUNÇARŞILI Ülkü -Meral TOPRAK-Oğuz ERSUN, **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, (İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-4, İstanbul: 2000).
121. ÜRGEN Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, (Der Ya.. İstanbul: 1997).
122. WACDROP M.Mitchell (Çev. Zülfü DİCLELİ), **Karmaşıklık**, (Türk Henkel Dergisi Ya. No. 8, İstanbul: 1997).
123. WELCH Edward J., "Business Ethics in Theory and Practice: Diagnostic Notes", **Journal of Business Ethics**, S. 16 (1997).
124. WORDZEL Heidi Vernon-Lawrence H. WORDZEL, **Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials**, (John Wiley and Sons Inc., New York: 1985).
125. YAZICI Reşat, **Yazışma Teknikleri**, (Semih Ofset Ya., Ankara: 1997).
126. **Yeni Anayasa 1982**, (Serhat Ya., İstanbul: 1990).

127. ZACHARAKIS Andrew L., "Entrepreneurial Entry Into Foreign Markets", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, S.2 (1997).
128. ZOHAR Danah, "What World A Quantum Organization Look Like", **Management Review**, Vol. 87, No. 3 (March 1998).

