

Yönetişimin Hatalı Karar Vermeye Etkisi: Çimento Sektöründe Bir Araştırma

Effect of Governance on Defective Decision Making: An Investigation in Cement Sector

Ufuk ORHAN

Yrd. Doç. Dr., Mersin Üniversitesi Erdemli Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, (ikizufuk@gmail.com)

ÖZ

Anahtar Kelimeler:

Yönetişim, Hatalı Karar Verme, Çimento Sektörü

Bu makalenin temel amacı, yönetişimin ve boyutlarının, hatalı karar verme ve semptomlarına etkisi olup olmadığını ortaya koymak ve bu etkinin sebeplerini açıklamaya çalışmaktır. Makalede yönetişim; şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik; hatalı karar verme semptomları ise; tamamlanmamış alternatif araştırması, tamamlanmamış hedef araştırması, tercih edilen seçimin risklerinin kontrol edilmesindeki başarısızlık, başlangıçta reddedilen alternatiflerin yeniden takdirindeki başarısızlık, yetersiz enformasyon arama, eldeki enformasyonun işlenmesinde seçici yanlılık ve beklenmedik durum planlarının oluşturulmasında başarısızlık boyutlarından oluşmaktadır. Makalenin örnekleme, kurumsal bir sektör üzerinde analiz yapabilme adına çimento sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Makalede değişkenler normal dağılım gösterdiği için, verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir. Bu anlamda iki değişken arasındaki ilişki Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Makalenin sonucu açısından yönetişimin, hatalı karar verme üzerine etkisi olmadığı söylenebilmektedir. Fakat yönetişim boyutlarının, hatalı karar verme semptomlarına etkilerinin mevcudiyeti açısından ilginç sonuçların yer aldığı makalenin, farklı birçok örgütsel hastalığa yol açabilmesi bakımından yazına ve örgütlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ABSTRACT

Keywords:

Governance, Defective Decision Making, Cement Sector.

The main purpose of the present study was to reveal whether governance and its dimensions had any effects on defective decision-making and its symptoms, and to explain the reasons for such effects. In the study, governance was dealt with under the dimensions of transparency, accountability, responsibility and fairness while defective decision-making was addressed under the symptoms of unfinished alternative search, unfinished target search, failure in the control of the risks of the preferred alternative, failure in the re-appreciation of the alternatives rejected initially, insufficient information search, selective bias in the processing of the available information and failure in the creation of unexpected situation plans. The sample of the study was limited to the employees of a company operating in the cement sector in order to make an analysis in a corporate sector. Since variables displayed a normal distribution in the study, parametric methods were preferred in the analysis of data. In this respect, the relationships between any two variables were tested via Pearson's correlation coefficient while the relevant effects were tested through regression analysis. In conclusion, it can be said that governance does not have any effect on defective decision-making. However, since it involves interesting results in terms of the effects of the dimensions of governance on the symptoms of defective decision-making, the present study is expected to make important contributions to the related literature and organizations because defective-decision making may lead to many organizational problems.

1. GİRİŞ

Son yıllarda hem örgüt teorilerini hem de kurumsal uygulamaları içeren konuların başında Yönetişim kavramı gelmektedir. Küresel şartların sermayeye atfettiği önemin her geçen gün artması, birçok kurumun çok uluslu birleşmelere olan meylini artırmaktadır. Yönetişim, denetim bazlı bir uygulama sürecidir ve bu kavramın önem kazanmasının başlıca nedenleri arasında çok uluslu kurumlarda denetimin kim tarafından ve nasıl yapılacağı gelmektedir. Denetimin dışsal olarak yapılması gönüllülükten uzak belge bazlı süreci beraberinde getirmektedir. Oysa yönetişim, toplumsal refah göz önünde bulundurularak anlam kazanmış bir kavramdır ve toplumsal refahın olduğu ülkelerde şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik, gönüllü uygulamaların yarattığı içsel denetimler ile etkin olmaktadır. Uluslararası alanda OECD'nin, Türkiye'de ise Sermaye Piyasası Kurulu ve yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yönetişim kavramını standartlaştırılması açısından sağladığı katkılar yadsınamaz. Fakat literatürde yer alan bilgiler, yönetişim sürecinin Türkiye'de formaliteden öteye geçemediği yönündedir.

Örgütsel anlamda ise, kararların farklı kültürlerden oluşan çalışanların katılımı ile verilmesi küresel iş yaşamının gerekliliklerindedir. Bu yüzden gücünü farklı kültürlerden alan örgütler, etkin karar vermenin ve yönetişimin mevcut olduğu mekanizmalar olarak bilinmektedir. Kaldı ki yönetişim ve karar vermenin en belirgin ortak noktalarından biri

katılımdır. Katılım kavramı ise örgüte olumlu ve olumsuz etkileri açısından tam anlamı ile bir paradokstur. Çünkü örgütsel kararlara katılım, dozunda uyguladığında karar verme ve yönetişimin etkinliğini artıran bir ilaç; dozaşımında ise bireyin birey olarak karar vermesine engel olabilmeye yönü ile örgütler için bir ötenazi olabilmektedir.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

2.1. Yönetişim

Yönetişim kavramı, ilk defa 1989 yılında yayımlanan Dünya Bankası'nın bir raporunda "Good Governance" olarak yer almıştır (Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 44). Puffer ve McCarthy'e göre güncel iş hayatında yönetişim, yönetim kurullarında işletme sahiplerinin ve hissedarların menfaatlerini, fırsatçı yöneticilere karşı korumak için ortaya çıkmıştır. Eryılmaz'a göre genel anlamda yönetişim, toplum-devlet ilişkilerinde karşılıklı etkileşime dayalı yeni bir yönetim tarzıdır ve karşımıza toplumsal alanda; kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve kişiler düzeyinde çıkmaktadır (Metin, 2011:193; Eryılmaz, 2012:60) Göymen'e göre (2000:6) yönetişim, yeni dönemdeki çoğulculuk anlayışı doğrultusunda yönetimlerin tek başlarına hareket etmeleri yerine birlikte düzenleme, birlikte yönetim, birlikte üretim ve kamu-özel sektör ortaklığını işaret etmektedir. Bu yüzden de önceleri kamu sektöründe rağbet görmekte olan yönetişim kavramı özel sektörde de araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Yazında yönetişim ile benzer anlamda kullanılan kavramlar arasında; yönetim, kurumsal yönetişim ve iyi yönetişim gibi kavramlar yer almaktadır. Yazında özellikle yönetişim ile iyi yönetişim (Eryılmaz, 2012:61; Metin, 2011: 193-194) ve kurumsal yönetişimin (İşcan ve Kaygın, 2009:4) unsurları hemen hemen ortak olmakla birlikte hangi kavramın kullanılacağı konusunda herhangi bir birlik söz konusu değildir. Örneğin Koçel'e göre (2010: 455) yönetişim terimi yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşiminden türetilmiştir ve ülkemizde İngilizcedeki "Corporate Governance" teriminin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Fakat yazın incelendiğinde, kurumsal yönetişimde daha çok paydaşlar ile ilişkinin ön planda olduğu görülmektedir. "Corporate Governance" kavramı Freeman ve Evan'a göre gönüllü katılım ve taahhütlerin nasıl uygulandığı ile; Tricker'e göre yönetim kurulu yolu ile kurumsal kimlik üzerindeki güç uygulamaları ile; Arthur'a göre ise paydaş ihtiyaçlarının görüşülmesi ile ilgili bir kavramdır (Akt: Günay, 2007:8). Oysa yönetişim daha çok kamu alanında çalışma konusu olmuştur ve gönüllülüğü esas almaktadır. Ayrıca yönetim ile yönetişim arasındaki farkı ortaya koymak açısından, yönetimde hiyerarşi yani dikey ilişkiler ön planda iken (Çukurçayır ve Sipahi, 2003:47), yönetişimde heterarşik ilişki yani kişiler arası ağlar söz konusudur (Yüksel, 2000:146). Yine Dünya Bankasına göre yönetişimin en genel nitelikleri arasında; siyasal çoğulculuk, hesap verme ve hukuk devleti yer almaktadır (Zabcı, 2002:160). Dolayısı ile yönetişimden anlaşılması gereken Shleifer ve Vishny'e göre (1996:737) dar anlamda, şirket yönetimi ile hissedarlar ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar; Aktan'a göre ise (2004:37) geniş anlamda, iyi şirket yönetimi anlamında yönetişimi için gerekli olan formal ve informal kurallardır. Çukurçayır ve Sipahi'ye göre (2003:51-56) yönetişimin unsurları arasında; şeffaflık, hesap verebilirlik, katılım, cevap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, etkinlik, eşitlik ve stratejik vizyon; Tanrıverdi'ye göre de kurumsal yönetişimde (2006:7), bu unsurlardan farklı olarak sorumluluk yer almaktadır. Metin'e göre ise (2011: 193-194) bu unsurlardan farklı olarak açıklık, yönetim ahlakı, rekabet, dijital devrime uyum, yerinden yönetim, kurallar, toplam kalite, denetim, etkin sivil toplum, toplum güçlendirme kavramları yer almaktadır. Stoker ise (1998:21-26) tüm bu unsurların dışında etkin yönetim, bilginin kullanılabilirliği ve yönetim kademeleri arasındaki uyumdan bahsetmiştir. Makalede yönetişimin aşağıda belirtilen dört unsuru (İşcan ve Kaygın, 2009:4) incelenmiştir:

Tablo 1: Yönetişimin Unsurları

Şeffaflık	Ticari sır niteliğinde olan bilgilerin dışındaki şirket ile ilgili bilgilerin zamanında, tam, doğru ve açık bir şekilde kamuya duyurulmasıdır. Şeffaflık Çukurçayır ve Sipahi'ye göre (2003:52), politikalara uygun davranışı sağlayan otomatik bir gözetim mekanizması oluşturarak yolsuzluğu azaltmaktadır böylece kaynaklar etkin ve verimli kullanılmaktadır.
Hesap Verebilirlik	Yönetim kurulu üyelerinin pay sahiplerine karşı hesap verme durumunu ifade etmektedir. Çukurçayır ve Sipahi'ye göre (2003:52) hesap verebilirlik, yöneticilere belirli birtakım görevlerini yerine getirmeleri ve bunlar ile ilgili kural ve standartlara uymaları konusunda bazı sorumluluklar yüklemektir. Bunun için de adil bir yargılama sistemi oluşturulmalıdır (Metin, 2011:193).
Sorumluluk	Yönetişim kavramında sorumluluk anlamında dikkatler devletten çok özel ve gönüllü sektörler çekilmektedir (Uğurlu, 2008:34). Dolayısı ile sorumluluk ilkesi, şirket yönetim kurulunun, şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bu uygunluğun denetlenmesidir (Tüsiad, 2002: 15).
Adillik (Eşitlik)	Yönetimin tüm faaliyetlerinde pay ve menfaat sahiplerine adaletli davranılması durumunu ifade etmektedir. Çukurçayır ve Sipahi'ye göre (2003:55) yönetişimin, herkese hem eşit olanaklar sunan hem de aynı derecede hak ve sorumluluklar yükleyen ve bir ortak hedef etrafında herkesi birleştiren bir yönü vardır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin insan yaşamına girmesi ise 1999 yılında gerçekleşen OECD liderliğine dayanmaktadır. Türkiye’de de OECD tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri incelenerek, belirtilen ilkeler Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilk kez 2003 yılında yayınlanmıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 62-63; Çonkar vd., 2011: 82). Türkiye’de yönetim ortamının iyileştirilmesi hususunda yapılan önemli çalışmalardan biri OECD’ye ait olan 2006 tarihli rapordur. Rapor, Türkiye’nin yapısal reformunu sürdürmesi için atılması gereken adımlara ilişkin önerileri başlıklar halinde açıklamıştır. Bu raporda yer alan öneriler, piyasa disiplinin artırılması, sahiplik ve denetim yapısının iyileştirilmesi, riske dayalı kamu düzenlemelerinin geliştirilmesi, yaptırımların etkili kılınması, finansal raporlama standartlarının merkezileştirilmesi, dış denetimin yeniden yapılandırılması ve kamu kurumlarının kapasiteleri ve hesap verebilirliklerinin artırılması şeklinde başlıklandırılmıştır (Arikboğa ve Menteş, 2009: 115). OECD’nin ardından Sermaye Piyasası Kurulu, İMKB’de hisseleri işlem gören halka açık şirketler için kurumsal yönetim ilkelerini, pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu başlıkları altında toplayarak yürürlüğe koymuştur. Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda da işletmelerin kurumsal yönetim ilkeleri içinde çalışmalarını teşvik edici maddeler bulunmaktadır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 88). Deloitte’ye göre yeni Türk Ticaret Kanunu’nun kurumsal yönetim açısından birtakım katkılar sağlamaktadır. Örneğin yönetim kurulunun etkin, verimli ve hesap verebilir bir şekilde çalışması ön plana çıkarılmıştır. Yine yönetim kurulu üyelerinin en az yarısının, tek kişilik yönetimlerde ise yöneticinin yüksek öğrenim görmüş olması zorunlu tutulmuştur. Ayrıca hissedarlara eşit işlem yapılması ve hissedar haricinde paydaş kavramı benimsenmiştir. Benzer şekilde kamuyu aydınlatma ilkesine önem verilmiş ve hissedarların şirkete borçlanması yasaklanmıştır. Son olarak şirketler ve özellikle sermaye ortakları “küçük-büyük işletme ve sermaye ortaklığı” şeklinde sınıflandırılmıştır ve her bir sınıf açısından farklı bir muhasebe ve denetim şekli getirilmiştir (Arikboğa ve Menteş, 2009: 113-114).

2.2. Karar Verme

Karar verme, örgütsel yaşamın vazgeçilmez unsurlarından biridir. Çünkü bazı kararların telafisi mümkün olsa da birçok karar, iyileştirilemeyen örgütsel hastalıklara sebebiyet verebilmektedir. Bunun önemli nedenlerinden biri örgütsel aktörlerin, ya birçok kararı “sadece ben bilirim” mantığı ile bireysel ya da etki altında kalarak kolektif olarak vermek istemeleridir. Ayrıca stratejik kararlar da geri dönüşü olmayan hataları barındırabilmektedir. Çünkü stratejik kararlar, kurumsal yapıları ve uzun süreleri gerektirdiği için operasyonel kararlara göre telafisi daha güç olan süreçler olarak bilinmektedir. Karar verme ile ilgili yazında farklı tanımlar yer almaktadır. Örneğin Üçok’a göre (1988: 70) karar verme, izlenecek yolun mümkün olan en rasyonel şekilde seçilmesi; Yılmaz ve Talas’a göre (2010:198) seçenekler arasında amaçlara ulaştıracak veya problemi ortadan kaldıracak en uygun seçeneğin seçilmesi; Daft’a göre ise (1991: 180), sorun çözmeyi ve çevrenin sunduğu fırsatları tanımlama sürecidir. Ayrıca karar verme Koçel’e göre (1999: 42), yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim; Demir ve Gümüsoğlu’na göre (1988: 3) çeşitli alternatifler arasından seçim ve tercih yapmak; Emhan’a göre (2007:214) ise çok yönlü bir olay içinde bulunup seçim yapmayı ifade etmektedir. Örgütsel etkinlik açısından bireysel kararların mı yoksa kolektif kararların mı daha yararlı olduğu, yönetim yazınında yıllarca tartışılmıştır. Genel kanı, grup kararının bir tek kişi tarafından verilen karara göre daha iyi olduğu yönündedir ve bu yüzden Bright’a göre (2010:29) yazın, çeşitli nedenlerden dolayı kolektif karar vermeyi önermektedir. Fakat bu gerçek, grupça karar vermenin her zaman bireysel karar vermeden üstün olacağı anlamı taşımamaktadır. Grupça karar vermenin “Abilene Paradoksu” ve “Grup Düşünüş” gibi bazı olumsuz kavramlara yol açması muhtemeldir. Janis (1982:9) ortaya koyduğu “Grup Düşünüş” kavramını; verimli bir gruptaki üyelerin gerçekçi alternatifler önerme konusunda yüksek bir motivasyonla hareket ettikleri bir düşünme şekline atıfta bulunmanın kolay ve pratik bir yolu olarak tanımlamaktadır. “Grup Düşünüş” dışında diğer bir grupça karar verme hatası da “Abilene Paradoksu”dur. Harvey’in “Abilene Paradoksu” olarak bahsettiği kavram kendisi tarafından “örgütlerin gerçekleştirmeyi çok istedikleri hususlar adına büyük amaçları bile hiçe saymaları şeklindeki *başarı odaklı ayrılık önleme davranışları*“ olarak tanımlanmıştır (Kim, 2001: 170). “Grup Düşünüş” ve “Abilene Paradoksu” karşılıklı bir fikir birliğine çabuk varmayı amaçlayan görüşlerin ve varsayılan anlaşmanın tıkanmasına neden olan, grup dinamikleri etkilerini açıklamaktadır (Casey, 2006:13) ve bu yönleri ile de hatalı karar vermeye neden olabilmektedir.

Nitekim Janis karar verme süreçlerinde hatalı karar vermeye neden olan semptomları şöyle özetlemiştir (Park, 1989: 6-7; Orhan ve Özyer, 2013:722):

Tablo 2: Hatalı Karar Verme Semptomları

Hatalı Karar Verme Semptomları	Anlamları
Tamamlanmamış Alternatif Araştırması	Tartışmayı ihtimal dâhilindeki tüm alternatiflerin araştırması yapılmaksızın sadece birkaç alternatif ile sınırlı tutmaktır.
Tamamlanmamış Hedef Araştırması	Tartışmayı ihtimal dâhilindeki tüm hedeflerin araştırması yapılmaksızın sadece birkaç hedef ile sınırlı tutmaktır.

Tercih Edilen Seçimin Risklerinin Kontrol Edilmesindeki Başarısızlık	Tercih edilen asıl çözümün değerlendirildikten sonra, görünmeyen kusurlar ve riskler bakımından tekrar değerlendirmede başarısızlık gösterilmesidir.
Başlangıçta Reddedilen Alternatiflerin Yeniden Takdirindeki Başarısızlık	Başlangıçta elenen alternatiflerin, görünmeyen faydaları bakımından yeniden değerlendirilmelerindeki başarısızlıktır.
Yetersiz Enformasyon Arama	Özel alanlardaki uzmanların önerilerine başvurulmamasıdır.
Eldeki Enformasyonun İşlenmesinde Seçici Yanlılık	Üyelerin, tercihte bulunurken kendi tercihlerini destekleyen enformasyonu kullanmaları, karşı olan tercihleri önemsememeleridir.
Beklenmedik Durum Planlarının Oluşturulmasında Başarısızlık	Diğer grupların ne tür tepkiler verebileceklerinin göz önünde tutulmasında veya ihtimal dâhilindeki başarısızlıklar ve sorunlar konusunda beklenmedik durum planlarının geliştirilmesinde gösterilen başarısızlıktır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türk yönetim yazınında, örgütsel yönetim ve hatalı karar verme ilişkisi üzerine hiç çalışma bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra makale, örgütlerin yönetim boyutları ve hatalı karar verme semptomları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı için de önem taşımaktadır. Araştırmanın amacı örgütlerin yönetim uygulamaları ve hatalı karar vermeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma, kurumsal sektör verilerini değerlendirme fırsatı göz önüne alınarak Niğde ve Kayseri’de çimento sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada yazına katkı sağlamak amacı ile aşağıdaki araştırma sorularına yanıtlar aranmıştır:

Araştırma Sorusu 1 Şeffaflık, hatalı karar vermeyi etkilemekte midir?

Araştırma Sorusu 2: Hesap verebilirlik hatalı karar vermeyi etkilemekte midir?

Araştırma Sorusu 3 Sorumluluk, hatalı karar vermeyi etkilemekte midir?

Araştırma Sorusu 4: Adillik, hatalı karar vermeyi etkilemekte midir?

Araştırma Sorusu 5: Yönetişim genel puanı, hatalı karar vermeyi etkilemekte midir?

3.2. Araştırmanın Güvenirliği

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alpha) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde yönetim boyutları ile hatalı karar verme semptomlarının güvenilirlik katsayıları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3: Yönetişim Boyutları ile Hatalı Karar Verme Semptomlarının Güvenirlik Katsayıları

Yönetişim Boyutları (Cronbach Alpha)	Hatalı Karar Verme Semptomları (Cronbach Alpha)
Yönetişim (0,903)	Hatalı Karar Verme (0,820)
Şeffaflık (0,756)	Tamamlanmamış Alternatif Araştırması (0,786)
Hesap Verebilirlik (0,885)	Tamamlanmamış Hedef Araştırması (0,750)
Sorumluluk (0,778)	Tercih Edilen Seçimin Risklerinin Kontrol Edilmesindeki Başarısızlık (0,764)
Adillik (Eşitlik) (0,825)	Başlangıçta Reddedilen Alternatiflerin Yeniden Takdirindeki Başarısızlık (0,783)
	Yetersiz Enformasyon Arama (0,789)
	Eldeki Enformasyonun İşlenmesinde Seçici Yanlılık (0,717)
	Beklenmedik Durum Planlarının Oluşturulmasında Başarısızlık (0,758)

Tüm faktörlerin güvenilirlik değeri 0.70’in üzerinde olduğundan anket güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 200 çalışana uygulanmış ve 112 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Dolayısı ile uygulanan anketlerin geri dönüş oranı % 56'dır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Makalede kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında 6 maddeden oluşan demografik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci kısmını 14 maddeden oluşan hatalı karar verme soruları oluşturmaktadır. Son bölümde ise 23 maddeden oluşan yönetim soruları yer almaktadır. Dolayısı ile anket formunda toplam 43 soru yer almaktadır. Anket maddelerinin puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmıştır. Makalede kullanılan ölçekler; Moorhead ve Montanari'nin 1982 yılında geliştirdiği hatalı karar verme ölçeği (Park, 1989: 160) ve Gümüştekin'in ve Ofluoğlu'nun kullandığı yönetim ölçeğidir (Ofluoğlu, 2006: 68).

3.5. Verilerin Analizi

Makalede elde edilen veriler tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılarak analiz edilmiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde gruptaki denek sayısı yeterli değilse ya da denek sayısı yeterli olduğu halde veri parametrik test varsayımlarını yerine getiremiyorsa parametrik olmayan yöntemler kullanılır (Kalaycı, 2008). Makalenin değişkenleri için parametrik test varsayımlarından normal dağılım analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılımını gösteren Kolmogorov Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

Tablo 4: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

	N	Z	p
Sorumluluk	112	0,991	0,279
Adalet ve Eşitlik	112	1,161	0,135
Şeffaflık	112	0,951	0,326
Hesap Verebilirlik	112	2,038	0,000
Kurumsal Yönetişim Genel Puanı	112	1,008	0,262
Tamamlanmamış Alternatif Araştırması	112	1,564	0,015
Tercih Edilen Seçimin Risklerinin Kontrol Edilmesindeki Başarısızlık	112	2,248	0,172
Tamamlanmamış Hedef Araştırması	112	1,853	0,002
Başlangıçta Reddedilen Alternatiflerin Yeniden Takdirindeki Başarısızlık	112	2,447	0,141
Yetersiz Enformasyon Arama	112	2,633	0,060
Eldeki Enformasyonun İşlenmesinde Seçici Yanlılık	112	2,299	0,000
Beklenmedik Durum Planlarının Oluşturulmasında Başarısızlık	112	2,823	0,054
Hatalı Karar Verme Genel Puanı	112	1,149	0,142

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlardan anketler yardımı ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Tablo 5: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	21-30 Yaş	28	25,0
	31-40 Yaş	66	58,9
	41-50 Yaş	18	16,1
	Toplam	112	100,0
Cinsiyet	Erkek	97	86,6
	Kadın	15	13,4
	Toplam	112	100,0
Eğitim Durumu	İlk Ve Orta Öğretim	47	42,0
	Önlisans	15	13,4
	Lisans	28	25,0
	Lisansüstü	22	19,6
	Toplam	112	100,0
Medeni Durumu	Evli	91	81,2
	Bekâr	21	18,8
	Toplam	112	100,0
Unvan	Yönetici	12	10,7
	İdari Eleman	10	8,9
	Mühendis	28	25,0
	Teknik Eleman	19	17,0
	Destek Elemanı	19	17,0
	Diğer	24	21,4
	Toplam	112	100,0
Mesleki Deneyim	5 Yıl Ve Altı	17	15,2
	6-10 Yıl	51	45,5
	11-15 Yıl	20	17,9
	16-20 Yıl	24	21,4
	Toplam	112	100,0

Çalışanlar yaşa göre 28'i (%25,0) 21-30 yaş, 66'sı (%58,9) 31-40 yaş, 18'i (%16,1) 41-50 yaş olarak dağılmaktadır. Çalışanlar cinsiyete göre 97'si (%86,6) erkek, 15'i (%13,4) kadın olarak dağılmaktadır. Çalışanlar eğitim durumuna göre

47'si (%42,0) ilk ve orta öğretim, 15'i (%13,4) önlisans, 28'i (%25,0) lisans, 22'si (%19,6) lisansüstü olarak dağılmaktadır. Çalışanlar medeni durumuna göre 91'i (%81,2) evli, 21'i (%18,8) bekâr olarak dağılmaktadır. Çalışanlar unvana göre 12'si (%10,7) yönetici, 10'u (%8,9) idari eleman, 28'i (%25,0) mühendis, 19'u (%17,0) teknik eleman, 19'u (%17,0) destek elemanı, 24'ü (%21,4) diğer olarak dağılmaktadır. Çalışanlar mesleki deneyimlerine göre 17'si (%15,2) 5 yıl ve altı, 51'i (%45,5) 6-10 yıl, 20'si (%17,9) 11-15 yıl, 24'ü (%21,4) 16-20 yıl olarak dağılmaktadır.

4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Hatalı Karar Verme Semptomları ve Yönetişim Boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Hatalı Karar Verme Semptomları ve Yönetişim Boyutlarının Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Sorumluluk	Adalet ve Eşitlik	Şeffaflık	Hesap Verebilirlik	Yönetişim Genel Puanı
Tamamlanmamış Alternatif Araştırması	r	-0,105	-0,112	-0,266**	-0,330**	-0,259**
	p	0,270	0,238	0,005	0,000	0,006
Tercih Edilen Seçimin Risklerinin Kontrol Edilmesindeki Başarısızlık	r	-0,176	-0,063	-0,207*	-0,223*	-0,218*
	p	0,064	0,511	0,029	0,018	0,021
Tamamlanmamış Hedef Araştırması	r	-0,193*	0,054	-0,244**	-0,179	-0,181
	p	0,041	0,574	0,010	0,059	0,056
Başlangıçta Reddedilen Alternatiflerin Yeniden Takdirindeki Başarısızlık	r	0,055	-0,053	-0,144	0,020	-0,051
	p	0,563	0,575	0,131	0,835	0,597
Yetersiz Enformasyon Arama	r	0,020	0,133	-0,226*	-0,070	-0,030
	p	0,834	0,161	0,016	0,465	0,751
Eldeki Enformasyonun İşlenmesinde Seçici Yanlılık	r	0,015	0,143	-0,133	-0,144	-0,047
	p	0,875	0,133	0,161	0,129	0,620
Beklenmedik Durum Planlarının Oluşturulmasında Başarısızlık	r	0,014	0,097	-0,125	-0,118	-0,028
	p	0,882	0,311	0,190	0,217	0,771
Hatalı Karar Verme Genel Puanı	r	-0,086	0,028	-0,278**	-0,234*	-0,178
	p	0,369	0,771	0,003	0,013	0,061

*Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır. ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tamamlanmamış alternatif araştırması ile şeffaflık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.266$; $p=0,005<0.05$). Buna göre tamamlanmamış alternatif araştırması arttıkça şeffaflık azalmaktadır. Yine tamamlanmamış alternatif araştırması ile hesap verebilirlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.33$; $p=0,000<0.05$). Buna göre tamamlanmamış alternatif araştırması arttıkça hesap verebilirlik azalmaktadır. Ayrıca tamamlanmamış alternatif araştırması ile yönetim genel puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.259$; $p=0,006<0.05$). Buna göre tamamlanmamış alternatif araştırması arttıkça yönetim genel puanı azalmaktadır. Fakat tamamlanmamış alternatif araştırması ile sorumluluk, adalet ve eşitlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Tercih edilen seçimin risklerinin kontrol edilmesindeki başarısızlık ile şeffaflık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.207$; $p=0,029<0.05$). Buna göre tercih edilen seçimin risklerinin kontrol edilmesindeki başarısızlık arttıkça şeffaflık azalmaktadır. Yine tercih edilen seçimin risklerinin kontrol edilmesindeki başarısızlık ile hesap verebilirlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.223$; $p=0,018<0.05$). Buna göre tercih edilen seçimin risklerinin kontrol edilmesindeki başarısızlık arttıkça hesap verebilirlik azalmaktadır. Ayrıca tercih edilen seçimin

risklerinin kontrol edilmesindeki başarısızlık ile yönetim genel puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.218$; $p=0,021<0.05$). Buna göre tercih edilen seçimin risklerinin kontrol edilmesindeki başarısızlık arttıkça yönetim genel puanı azalmaktadır. Fakat tercih edilen seçimin risklerinin kontrol edilmesindeki başarısızlık ile sorumluluk, adalet ve eşitlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Tamamlanmamış hedef araştırması ile sorumluluk arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.193$; $p=0,041<0.05$). Buna göre tamamlanmamış hedef araştırması arttıkça sorumluluk azalmaktadır. Yine tamamlanmamış hedef araştırması ile şeffaflık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.244$; $p=0,010<0.05$). Buna göre tamamlanmamış hedef araştırması arttıkça şeffaflık azalmaktadır. Fakat tamamlanmamış hedef araştırması ile adalet ve eşitlik, hesap verebilirlik ve yönetim genel puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Başlangıçta reddedilen alternatiflerin yeniden takdirindeki başarısızlık, eldeki enformasyonun işlenmesinde seçici yanlılık ve beklenmedik durum planlarının oluşturulmasında başarısızlık ile hiçbir yönetim boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Yetersiz enformasyon arama ile sadece şeffaflık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.226$; $p=0,016<0.05$). Buna göre yetersiz enformasyon arama arttıkça şeffaflık azalmaktadır.

Hatalı karar verme genel puanı ile şeffaflık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.278$; $p=0,003<0.05$). Buna göre hatalı karar verme genel puanı arttıkça şeffaflık azalmaktadır. Yine hatalı karar verme genel puanı ile hesap verebilirlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.234$; $p=0,013<0.05$). Buna göre hatalı karar verme genel puanı arttıkça hesap verebilirlik azalmaktadır. Fakat hatalı karar verme genel puanı ile sorumluluk, adalet ve eşitlik ve yönetim genel puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

4.3. Yönetişim Boyutlarının Hatalı Karar Verme Semptomları Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 7: Yönetişim Boyutlarının Tamamlanmamış Alternatif Araştırması Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Tamamlanmamış Alternatif Araştırması	Sabit	3,681	8,986	0,000	3,143	0,017	0,072
	Sorumluluk	0,036	0,286	0,775			
	Adalet ve Eşitlik	0,047	0,371	0,711			
	Şeffaflık	-0,129	-0,944	0,347			
	Hesap Verebilirlik	-0,275	-2,465	0,015			

Sorumluluk, adalet ve eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ile tamamlanmamış alternatif araştırması arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,143$; $p=0,017<0.05$). Tamamlanmamış alternatif araştırması düzeyinin belirleyicisi olarak sorumluluk, adalet ve eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,072$). Çalışanların sorumluluk ($p=0.775>0.05$), adalet ve eşitlik ($p=0.711>0.05$) ve şeffaflık düzeyi ($p=0.347>0.05$) çalışanların tamamlanmamış alternatif araştırması düzeyini etkilememektedir. Fakat çalışanların hesap verebilirlik düzeyi tamamlanmamış alternatif araştırması düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,275$).

Tablo 8: Yönetişim Boyutlarının Tercih Edilen Seçimin Risklerinin Kontrol Edilmesindeki Başarısızlık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Tercih Edilen Seçimin Risklerinin Kontrol Edilmesindeki Başarısızlık	Sabit	3,619	9,154	0,000	3,315	0,013	0,077
	Sorumluluk	-0,205	-1,709	0,090			
	Adalet ve Eşitlik	0,211	1,715	0,089			
	Şeffaflık	-0,063	-0,479	0,633			
	Hesap Verebilirlik	-0,236	-2,195	0,030			

Sorumluluk, adalet ve eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ile tercih edilen seçimin risklerinin kontrol edilmesindeki başarısızlık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,315$; $p=0,013<0.05$). Tercih edilen seçimin risklerinin kontrol edilmesindeki başarısızlık düzeyinin belirleyicisi olarak sorumluluk, adalet ve eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,077$). Çalışanların sorumluluk ($p=0.090>0.05$), adalet ve eşitlik ($p=0.089>0.05$) ve şeffaflık ($p=0.633>0.05$) düzeyi tercih edilen seçimin risklerinin kontrol edilmesindeki başarısızlık düzeyini etkilememektedir. Fakat çalışanların hesap verebilirlik düzeyi tercih edilen seçimin risklerinin kontrol edilmesindeki başarısızlık düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,236$).

Tablo 9: Yönetişim Boyutlarının Tamamlanmamış Hedef Araştırması Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Tamamlanmamış Hedef Araştırması	Sabit	3,491	8,772	0,000	4,376	0,003	0,108
	Sorumluluk	-0,296	-2,451	0,016			
	Adalet ve Eşitlik	0,368	2,973	0,004			
	Şeffaflık	-0,193	-1,451	0,150			
	Hesap Verebilirlik	-0,150	-1,386	0,169			

Sorumluluk, adalet ve eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ile tamamlanmamış hedef araştırması arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,376$; $p=0,003<0.05$). Tamamlanmamış hedef araştırması düzeyinin belirleyicisi olarak sorumluluk, adalet ve eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,108$). Çalışanların sorumluluk düzeyi tamamlanmamış hedef araştırması düzeyini arttırmakta ($\beta=-0,296$), adalet ve eşitlik düzeyi tamamlanmamış hedef araştırması düzeyini arttırmakta ($\beta=0,368$) ve şeffaflık ($p=0.150>0.05$) ve hesap verebilirlik düzeyi ($p=0.169>0.05$) tamamlanmamış hedef araştırması düzeyini etkilememektedir.

Tablo 10: Yönetişim Boyutlarının Başlangıçta Reddedilen Alternatiflerin Yeniden Takdirindeki Başarısızlık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Başlangıçta Reddedilen Alternatiflerin Yeniden Takdirindeki Başarısızlık	Sabit	3,454	8,809	0,000	2,696	0,035	0,058
	Sorumluluk	0,104	0,870	0,386			
	Adalet ve Eşitlik	-0,035	-0,283	0,778			
	Şeffaflık	-0,406	-3,104	0,002			
	Hesap Verebilirlik	0,194	1,817	0,072			

Sorumluluk, adalet ve eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ile başlangıçta reddedilen alternatiflerin yeniden takdirindeki başarısızlık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,696$; $p=0,035<0.05$). Fakat başlangıçta reddedilen alternatiflerin yeniden takdirindeki başarısızlık düzeyinin belirleyicisi olarak sorumluluk, adalet ve eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,058$). Çalışanların şeffaflık düzeyi başlangıçta reddedilen alternatiflerin yeniden takdirindeki başarısızlık düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,406$). Fakat çalışanların sorumluluk ($p=0.386>0.05$), adalet ve eşitlik ($p=0.778>0.05$) ve hesap verebilirlik düzeyi ($p=0.072>0.05$) başlangıçta reddedilen alternatiflerin yeniden takdirindeki başarısızlık düzeyini etkilememektedir.

Tablo 11: Yönetişim Boyutlarının Yetersiz Enformasyon Arama Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Yetersiz Enformasyon Arama	Sabit	3,263	8,417	0,000	5,140	0,001	0,130
	Sorumluluk	-0,116	-0,988	0,325			
	Adalet ve Eşitlik	0,358	2,967	0,004			
	Şeffaflık	-0,512	-3,957	0,000			
	Hesap Verebilirlik	0,124	1,173	0,243			

Sorumluluk, adalet ve eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ile yetersiz enformasyon arama arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5,140; p=0,001<0. 05). Yetersiz enformasyon arama düzeyinin belirleyicisi olarak sorumluluk, adalet ve eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R²=0,130). Çalışanların adalet ve eşitlik düzeyi yetersiz enformasyon arama düzeyini arttırmakta ($\beta=0,358$), şeffaflık düzeyi yetersiz enformasyon arama düzeyini azaltmakta ($\beta=-0,512$), sorumluluk (p=0. 325>0. 05) ve hesap verebilirlik düzeyi (p=0. 243>0. 05) ise yetersiz enformasyon arama düzeyini etkilememektedir.

Tablo 12: Yönetişim Boyutlarının Eldeki Enformasyonun İşlenmesinde Seçici Yanlılık, Beklenmedik Durum Planlarının Oluşturulmasında Başarısızlık ve Hatalı Karar Verme Genel Puanı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Eldeki Enformasyonun İşlenmesinde Seçici Yanlılık	Sabit	2,945	7,537	0	2,057	0,092	0,037
	Sorumluluk	-0,105	-0,888	0,377			
	Adalet ve Eşitlik	0,294	2,417	0,017			
	Şeffaflık	-0,233	-1,785	0,077			
	Hesap Verebilirlik	-0,034	-0,321	0,749			
Beklenmedik Durum Planlarının Oluşturulmasında Başarısızlık	Sabit	3,128	7,575	0	1,116	0,353	0,004
	Sorumluluk	-0,068	-0,542	0,589			
	Adalet ve Eşitlik	0,185	1,44	0,153			
	Şeffaflık	-0,204	-1,482	0,141			
	Hesap Verebilirlik	-0,034	-0,299	0,765			
Hatalı Karar Verme Genel Puanı	Sabit	3,214	11,018	0	3,604	0,06	0,023
	Yönetişim Genel Puanı	-0,163	-1,898	0,06			

Sorumluluk, adalet ve eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ile eldeki enformasyonun işlenmesinde seçici yanlılık (F=2,057; p=0,092>0,050) ve beklenmedik durum planlarının oluşturulmasında başarısızlık (F=1,116; p=0,353>0,050); yönetim genel puanı (F=3,604; p=0,060>0,050) ile de hatalı karar verme genel puanı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

5. SONUÇ

Makalede araştırma soruları açısından hiçbir yönetim boyutunun, hatalı karar vermeyi etkilemediği bulgulansa da bazı hatalı karar verme semptomlarının bazı yönetim boyutlarından etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Örneğin; çalışanların hesap verebilirlik düzeyi, tamamlanmamış alternatif araştırması düzeyini ve tercih edilen seçimin risklerinin kontrol edilmesindeki başarısızlık düzeyini azaltmaktadır. Ayrıca sorumluluk düzeyi, tamamlanmamış hedef araştırması düzeyini azaltmakta; adalet ve eşitlik düzeyi tamamlanmamış hedef araştırması düzeyini arttırmakta; şeffaflık düzeyi başlangıçta reddedilen alternatiflerin yeniden takdirindeki başarısızlık düzeyini azaltmakta; adalet ve eşitlik düzeyi, yetersiz enformasyon arama düzeyini arttırmakta ve son olarak şeffaflık düzeyi, yetersiz enformasyon arama düzeyini azaltmaktadır. Bu boyutsal etkiler arasındaki beklenen sonuçların ortaya çıkması, yönetişimin ve yönetişim felsefesinin karar verme etkinliğini olumlu yönde etkilemesi ile açıklanabilmektedir. Yani, çalışanlara kurallar ve standartlara uyma konusunda gerekli sorumlulukların verilmiş olması ama daha da önemlisi bu sorumlulukların çalışanlar tarafından benimsenmesi, örgütsel kararları verirken gerekli olan alternatiflerin optimizasyonuna ve bunun sonucunda da risk unsurlarının azalmasına neden olmaktadır. Öte yandan tüm örgütsel faaliyetlerin mevzuat, sözleşme ve düzenlemelere uygun olması ile hedeflerin optimizasyonu sağlanmış olmaktadır. Son olarak kaynakların etkin ve verimli kullanılması ile grup halinde verilen ilk kararlarda detaylı analiz edilmeyen alternatifler optimize edilmektedir.

Fakat bazen yönetim (boyutları açısından), hatalı karar verme semptomlarına neden de olabilmektedir. Nitekim yönetişimin *adalet (eşitlik)* boyutu, hatalı karar vermenin *tamamlanmamış hedef araştırması* ve *yetersiz enformasyon arama* semptomlarını arttırmaktadır. Yani çalışanlara verilen hak ve sorumlulukların adaletli olması, her zaman çalışanların ortak bir amaca hizmet etmelerini sağlamayabilmektedir. Makalenin birçok bölümünde yönetim ile karar vermenin en önemli ortak noktalarından biri olarak bahsedilen *katılım* kavramının aşırılığı, grup içinde verilen kararların sorgulanmadan ve kestirimci yollarla verilmesi ile sonuçlanabilmektedir.

Bir başka neden de *adalet* kavramının göreceliliğidir. Nitekim örgütlerde *adalet* kavramı bireylere göre değişebilmektedir ve yöneticilerin, çalışanlara adil davranılması ile ilgili algıları ile çalışanların, kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığı ile ilgili algıları farklılaşabilmektedir. Örgüt çalışanları, kendilerine adil davranılmadığı şeklinde bir algıya sahip olduklarında kendi grup içi adaletlerini kendileri yaratabilmektedir. Kaldı ki çalışanların bu davranış biçimleri, gruba olan aidiyet ve sadakat duyguları ile de desteklenince grup içinde alınan kararların doğruluğunun sorgulanması sekteye uğrayabilmektedir. Sonuç olarak yetersiz enformasyon ve hedefler ile verilen kararlar etkin olmayabilmektedir.

Bu tespitler ışığında aşağıda bir takım önerilere yer verilmiştir:

1. Makalede kullanılan ölçek daha çok “Kamu Yönetimi” alanında kullanılan “Yönetişim” ölçeğidir. Örgüt, yönetim ve kurumsallık alanlarında kullanılan ölçekler ise genellikle örgütsel adalet ölçekleridir. Burada adalet kavramı, örgütsel adalet kavramına göre yetersiz kalmaktadır. Çünkü örgütsel adalet kavramının, boyutları ve her bir boyutun farklı etkileyenleri mevcuttur. Bu açıdan örgütsel alanda yapılacak olan bilimsel çalışmalarda, yönetim (adalet açısından) ölçekleri yerine örgütsel adalet ölçeklerinin kullanılması önerilmektedir.
2. Araştırmada hatalı karar vermeyi içeren grup düşünüş ölçeği kullanılmıştır ve yazında grup düşünüş semptomlarının (birbirleri ile uyumları açısından) düzgün davranmadığı yönünde çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalarda bazı grup düşünüş semptomlarının bazı semptomlar ile uyumsuz, bazıları ile ise uyumlu olduğu tespit edilmiştir (Henningsen vd., 2006: 39-40). Aynı durumun hatalı karar verme semptomları ile ilgili de söz konusu olup olmadığını araştırılması yazına katkı açısından faydalı olacaktır.
3. Örgüt çalışanlarına adil davranmanın bazen olumsuz sonuçlarının da olabileceğini öngörebilmek çok zordur. Bu yüzden bu konu ile ilgili olduğu düşünülen grup içi iletişim, formel ve informal gruplar ile grupça karar verme gibi konuların diğer örgütsel süreç ve hastalıklar ile ilişkilerinin araştırmaya konu olmasının yazına ve örgütlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
4. Ayrıca bu araştırma, kurumsal bir sektörün çalışanlarının konu almaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmaların farklı kurumsal sektörlerde ve Kobi veya aile işletmeleri gibi farklı büyüklüklerde, çalışanlara veya yöneticilere yapılması, örgüt yazınına ve örgütlere katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- AKTAN, C. C. (2004). “Değişim Çağında Yönetim”, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ARIKBOĞA, Ş. MENTEŞ, A. (2009). “Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İklimi”. İktisat Fakültesi Mecmuası. 59 (2): 85-120.
- BRİGHT, L. S. (2010). “Group Dynamics and Decision Making: Backcountry Recreationists in Avalanche Terrain”. Phd Thesis. Colorado State University.
- CASEY, W. W. (2006). “The Relationship Among Decision-Making Approaches, System Thinking, and Decision Speed: An Explanatory Study”. Phd Thesis. Capella University.

- ÇONKAR, K., ELİTAŞ, C., ATAR, G. □ (2011). “İmkb Kurumsal Yönetim Endeksindeki (Xkury) Firmaların Finansal Performanslarının Topsis Yöntemi İle Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi”. İktisat Fakültesi Mecmuası. 61 (1): 81-115.
- ÇUKURÇAYIR, A., SİPAHİ, E. B. (2003). “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”. Sayıştay Dergisi. 50-51: 35-66.
- DAFT, R. L. (1991). “Management”, Sec.Edt., Dryden Press, USA.
- DEMİR, M. H., GÜMÜŞOĞLU, S. (1988). Yönetimsel Karar Verme, İzmir.
- EMHAN, A. (2007). “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 6 (21): 212-224.
- ERYILMAZ, B. (2012). “Kamu Yönetimi: Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar”. Umuttepe Yayınları. 5.Baskı. Kocaeli.
- GÖYMEN, K. (2000). “Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Yönetişim: Gereksinmeler, Önermeler, Yönelimler”, Amme İdaresi Dergisi, 9 (2): 3-13.
- GÜNAY, S. G. (2007). “The Impact of Managers’ and/or Directors’ Perceptions of Corporate Governance on The Financial Performances of the Industrial Firms in Turkey: Comparison of the Stockholder and The Stakeholder Governance Models”.
- HENNİNGSEN, D. D., HENNİNGSEN, M. L. M., EDEN, J. (2006). “Examining the Symptoms of Groupthink and Retrospective Sensemaking. Small Group Research”. 37 (1): 36-64.
- İŞCAN, Ö. F., KAYĞIN, E. (2009). “Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 13 (2): 213-224.
- JANİS, I. L. (1982). “Groupthink: Psychological Studies Of Policy Decisions And Fiascoes”. (Rev. Ed.) Boston: Houghton Mifflin.
- KALAYCI, Ş. (2008). “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ankara.
- KIM, Y. (2001). “A Comparative Study Of The “Abilene Paradox” and “Groupthink.” Public Administration Quarterly, 25(2), 168-189.
- KOÇEL, T. (1999). “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2010). “İşletme Yöneticiliği”. İstanbul: Beta Yayınları. 12.Baskı.
- METİN, H. (2011). “Empatik İletişim ve Yönetişim”. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi. 32:177-203.
- OFLUOĞLU, S. U. (2006). “Aile Şirketlerinin Yönetişim Yapısı”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- ORHAN, U., ÖZYER, K. (2013). “Sağlık Sektöründe Korku ve Hatalı Karar Verme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. The Journal of Academic Social Science Studies. 5 (8): 719-736.
- PARK, W. W. (1989). “A Comprehensive Study Of Janis' Groupthink Model: Questionnaire Development And Empirical Tests”. Phd Thesis Of Pittsburgh University. Pittsburgh.
- SHLEİFER, A., WİSHNY, R. W. (1996). “A Survey of Corporate Governance, National Bureau of Economic Research Working” Paper, No: 5554.
- SÖNMEZ, A. TOKSOY, A. (2011). “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”. Maliye Finans Yazıları. 25 (92): 51-90.
- STOKER, G. (1998). “Governance as a Theory: Five Propositions”, International Social Science Journal, Vol.155.
- TANRIVERDİ, S. (2006). “Kurumsal Yönetim”: Eleştirel Bir Bakış, İstanbul.
- TÜSİAD. (2002). “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”, Yayın No. Tüsiad-T/2002-12/336, Aralık.
- UĞURLU, Ö. (2008). “Yönetişim” Kavramı Ekseninde Örgütsel Süreçlerin Değerlendirilmesi: Erdemir T.A.Ş. Özelleştirme Örneği. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- ÜÇOK, C. (1988).”Yönetim İlkeleri”, Ankara.
- YILMAZ, M., TALAS, M. (2010). “Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci”. Zeitschrift für die Welt der Türken. 2 (1): 197-216.
- YÜKSEL, M. (2000). “Yönetişim Kavramı Üzerine”, Ankara Barosu Dergisi,58 (3):145-159.

ZABCI, F. Ç. (2002). "Dünya Bankası'nın Küresel Pazar İçin Yeni Stratejisi: Yönetişim". Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 57 (3): 151-179.