

T.C  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

**YÖNETSEL ETİK VE BASIN İŞLETMELERİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

ALİ BÜLENT KUTVAN

İstanbul, 2011

T.C  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

**YÖNETSEL ETİK VE BASIN İŞLETMELERİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

ALİ BÜLENT KUTVAN

Danışman: Prof. Dr. SEMRA ATILGAN

İstanbul, 2011

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı BASIN EKONOMİSİ VE İŞLETMECİLİĞİ  
Bilim Dalı Doktora öğrencisi ALİ BÜLENT KUTVAN'ın YÖNETSEL ETİK VE BASIN  
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim  
Kurulunun 16.02.2011 tarih ve 2011-3/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından  
oybirliğiyle Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

OYBİRLİĞİ.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 26.1.04.2011.  
1) Tez Danışmanı : PROF. DR. SEMRA ATILGAN  
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. TÜRKAN UĞUR DAİ  
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. AHMET ŞAHİNKAYA  
4) Jüri Üyesi : PROF. DR. MURAT ÖZGEN  
5) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. CAN BİLGİLİ



## GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Ali Bülent Kutvan
Anabilim Dalı	: İletişim Bilimleri
Programı	: Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Semra Atılğan
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora – Nisan 2011
Anahtar Kelimeler	: Yönetmel etik, Sosyal Sorumluluk, Basın İşletmeleri

## ÖZET

### YÖNETSEL ETİK VE BASIN İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İçinde yaşadığımız çağın en önemli sorunsallarından biri gerek siyasal / yönetmel alanda gerekse toplumsal / örgütsel alanda etik'tir. Günümüzde özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin geldiği aşama, sadece teknik ve üretime yönelik bilgilerin değil, aynı zamanda, merkezi otoriteler tarafından denetlenemeyen bir şekilde sosyal, kültürel ve ahlaki bilgi ve değerlendirmelerinde çok hızlı bir şekilde iletilmesine olanak sağlamıştır. Bu süreç, insan odaklı evrensel bir ahlakın gelişmesine ve insan hakları, eşitlik ve özgürlük kavramlarının önemini yeniden tüm insanlığın gündemine taşımaktadır. Yönetmel etik, iş yaşamının (çalışanlardan tüketicilere) yanı sıra bütün toplum kesimlerini ve çevreyi ilgilendirmektedir. Bu anlamda, yönetmel etik, toplumsal boyutta sosyo-ekonomik süreçte karşılaşılan sorun ve çelişkileri çözüme ve/veya önlemede kamusal yarar açısından önemli bir işleve sahiptir. Bir uygulamalı etik alanı olan yönetmel etik'in örgütsel süreçlerde metodolojik bir program dahilinde nasıl uygulanacağı, uygulama sürecinde ortaya çıkan sorunları ve bu sorunların nasıl ve hangi yöntemler ile çözülebileceği çağdaş yönetim bilimi için önemli bir uygulama alanıdır. Demokratik toplumlarda dördüncü kuvvet olarak nitelendirilen ve bir tür toplumsal denetim mekanizmaları olan basın işletmelerinin kendi yönetmel süreçlerinde yönetmel etik kavram ve uygulamalarına sahip olmaları özel bir önem taşımaktadır.

## GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Ali Bülent Kutvan
Field	: Communication Science
Programme	: Media Economics & Management
Supervisor	: Professor Semra Atılgan
Degree Awarded and Date	: Ph.D – April 2011
Keywords	: Managerial Ethics, Corporate Social Responsibility, Media

## ÖZET

### MANAGERIAL ETHICS AND A RESEARCH ON MEDIA ORGANIZATIONS

Social/organizational and political/managerial ethics continue to be one of the most prominent predicaments of our time. Recent advances in information technologies have allowed easier and faster access not only to technical and production, but also social, cultural and ethical information, viewpoints and assessment by the public at large – without the scrutiny of a centralized administration. This ongoing process has paved the way for a new people-oriented ethics to emerge, while underlining the importance of such concepts as human rights, equality and freedom. Managerial ethics' sphere of influence is not limited to the business world. It is, in fact, concerned with every aspect of social life. In this regard, it functions at the core of socioeconomic process in creating public benefit while solving/preventing problems. How managerial ethics, as an applied field, can be implemented within a methodology in organizational process, and how to solve the problems that may arise along the way is an important field in modern administrative sciences. It is of special importance that, the press, commonly referred to as the fourth power in democratic societies, have an internal system of governance driven by managerial ethics and its practices.

## ÖNSÖZ

İçinde yaşadığımız çağın en önemli sorunsallarından biri gerek siyasal / yönetsel alanda gerekse toplumsal / örgütsel alanda etik'tir.

21 yüzyıl bireyin tüm değer, nitelik ve özgürlüğü ile adeta yeniden keşfedildiği bir çağdır ve bu süreç, insan odaklı evrensel bir ahlakın gelişmesine ve insan hakları, eşitlik ve özgürlük kavramlarının önemini yeniden tüm insanlığın gündemine taşımaktadır.

Bir dış denetim aracı olan hukukun yanında daha çok bir iç denetim aracı olarak ta tanımlayabileceğimiz ahlak, modern demokratik toplumsal yaşamın içinde en önemli gelişmişlik kriterlerinden birini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, bir uygulamalı etik alanı olan yönetsel etik'in örgütsel süreçlerde metodolojik bir program dahilinde nasıl uygulanacağı, uygulama sürecinde ortaya çıkan sorunları ve bu sorunların nasıl ve hangi yöntemler ile çözülebileceği açıklanmış ve basın işletmeleri üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışma sürecindeki destek ve katkılarından dolayı Prof. Dr. Semra Atılgan'a en içten duygularıyla teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olması dilerim.

İstanbul 2011

Ali Bülent Kutvan

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa no</u>
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### TARİHSEL GELİŞİM İÇİNDE FARKLI ETİK TANIM VE ANLAYIŞLARI

1.1 Ahlakın Felsefi Boyutları.....	4
1.1.1 Sokrates'e göre.....	4
1.1.2 Platon'a göre.....	5
1.1.3 Aristo'ya göre.....	6
1.1.4 Machiavelli'ye göre.....	7
1.1.5 Hobbes'a göre.....	8
1.1.6 Loke'a göre.....	9
1.1.7 Hume'a göre.....	9
1.1.8 Montesquieu'ya göre.....	10
1.1.9 Rousseau'ya göre.....	11
1.1.10 Kant'a göre.....	12
1.1.11 Hegel'e göre.....	13
1.1.12 Marx'a göre.....	14
1.1.13 Kierkegaard'a göre.....	15
1.1.14 Schopenhauer'a göre.....	16
1.1.15 Nietzsche'e göre.....	16
1.1.16 Jeremy Bentham'a göre.....	17
1.1.17 John S. Mill'e göre.....	17
1.1.18 Sartre'a göre.....	18
1.1.19 Fromm'a göre.....	18

1.1.20 Durkheim'a göre.....	21
1.2 Genel Değerlendirme.....	22

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ETİK KAVRAMININ KURAMSAL TEMELLERİ, TANIM, İLKE VE YAKLAŞIMLAR**

2.1 Ahlak ve Etik Kavramı.....	23
2.2 Etik ve Hukuk.....	32
2.3 Etik ve Din.....	35
2.4 Etik Davranışın Toplumsal Etkenleri: Kültür, Değerler ve Normlar.....	36
2.4.1 Kültür.....	36
2.4.2 Değerler.....	37
2.4.3 Normlar.....	38
2.5 Temel Etik Değerler, İlke ve Standartlar.....	39

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **TARİHSEL GELİŞİM**

3.1 İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi.....	42
3.1.1 (19 Yüzyıl): Sanayileşme, Serbest Pazar ve Girişimcilik.....	42
3.1.2 (1900-1950) Dönemi.....	43
3.1.3 (1950-1970) Dönemi.....	46
3.1.4 (1970-2000) Dönemi.....	47
3.1.5 (2000'ler) Dönemi.....	52

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞ ETİĞİNE İLİŞKİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMELER**

4.1 Osmanlı Dönemi.....	56
4.2 Cumhuriyet Dönemine İlişkin Gelişmeler.....	59
4.2.1 (1923-1950) Dönemi.....	59

4.2.2 (1950-1980) Dönemi.....	61
4.2.3 (1980-2000) Dönemi.....	62

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SOSYAL SORUMLULUK**

5.0 Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	65
5.1 Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı.....	71
5.2 Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı.....	72
5.3 Sosyal Sorumluluk Alanları.....	75
5.4 Sosyal Duyarlılık.....	77
5.5 Sosyal Denetim.....	80
5.6 İşletmelerin Temel Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları.....	81

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **YÖNETSEL ETİK**

6.0 YönetSEL Etik Kavramı.....	83
6.1 YönetSEL Etik'i Etkileyen Faktörler.....	85
6.2 YönetSEL Etik Uygulama programları.....	88
6.2.1 İşletmelerde Etik Sorunlar ve Etik-dışı Davranışlar.....	88
6.2.2 İşletme Politikaları ve Yöneticilerin Tutumundan Kaynaklanan Ahlaki Sorunlar.....	89
6.3 Etik İnkilemler.....	94
6.4 Ahlaki Karar Verme ve Ahlaki Karar Vermeye İlişkin Bir Model.....	97
6.5 YönetSEL Etik Programı Uygulayıcıları.....	110
6.6 Etik Kodlar ve Etik Kodların Geliştirilmesi.....	123
6.7 YönetSEL Etiğin Kurumsallaşma Süreci.....	129

## YEDİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

7.0 Araştırma.....	136
7.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	136
7.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	138
7.3 Araştırmanın Yöntemi.....	138
7.3.1 Araştırmanın Modeli.....	138
7.3.2 Araştırmanın Hipotezi.....	139
7.3.3 Ön Kabuller.....	139
7.3.4 Ana Kütle.....	139
7.3.5 Veri Toplama Yöntemi.....	140
7.3.6 Verilerin İstatistiksel Analizi.....	142
7.4 Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	142
7.4.1 Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği.....	142
7.4.2 Araştırma ile İlgili Bulgular.....	144
7.4.2.1 Etik Kodların Varlığına İlişkin Bulgular.....	144
7.4.2.2 Etik Kod İhlalleri ve Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	147
7.4.2.3 Etik üzerine Eğitime İlişkin Bulgular.....	150
7.4.2.4 İşletmelerin İlan Etmiş Olduğu Ahlaki Açından Yapılması İstenen veya İstenmeyen İfadelere İlişkin Bulgular.....	153
7.4.2.5 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu ile Etik Üzerine Oluşturulmuş Eğitim programlarının İlişkisine İlişkin Bulgular.....	157
7.4.2.6 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu ile İşe Yeni Alınan Çalışanlara Yönelik Olarak Etik Üzerine Eğitim Durumunun İlişkisine İlişkin Bulgular.....	158
7.4.2.7 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu ile Etik İle İlgili Düzenlenen Eğitimlerin Yöntemi İlişkisine İlişkin Bulgular.....	159
7.4.2.8 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu ile Etik İle İlgili Düzenlenen Eğitimlerin Yönelik Olduğu Gruplarla İlişkisine İlişkin Bulgular.....	160

7.4.2.9 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu ile Etik İle İlgili Düzenlenen Eğitimlerin Sıklığı ilişkisine İlişkin Bulgular.....	161
7.4.2.10 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu ile Etik İle İlgili Düzenlenen Eğitimlerin Süresi ilişkisine İlişkin Bulgular.....	162
7.4.2.11 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu ile Etik İle İlgili Düzenlenen Eğitimlerin İçeriği ilişkisine İlişkin Bulgular.....	163
7.4.2.12 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu ile Etik İle İlgili Düzenlenen Eğitimler Sırasında Vaka Çalışmasına Yer Verilmesi Durumu ilişkisine İlişkin Bulgular.....	164
7.4.3 Araştırma Bulguları Özeti.....	166
7.4.3.1 Etik Kodlar İle İlgili Bulgular.....	166
7.4.3.2 Uygulayıcılar İle İlgili Bulgular.....	167
7.4.3.3 Etik Olmayan Uygulamaların Raporlanması ve Yaptırım gücü İle İlgili Bulgular.....	168
7.4.3.4 Yönetmelik Etik Eğitimleri İle İlgili Bulgular.....	170
7.4.4 Araştırma Hipotezi İle İlgili Bulgular.....	171
<b>DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....</b>	<b>173</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>178</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>188</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İşletmelerde Etik kodların varlığına ilişkin bulgular.....	144
<b>Tablo 2:</b> İşletmelerde etik kod ihlalleri ve uygulamalarına ilişkin bulgular.....	147
<b>Tablo 3:</b> İşletmelerde etik üzerine eğitime ilişkin bulgular.....	150
<b>Tablo 4:</b> İşletmelerin ilan etmiş olduğu ahlaki açıdan yapılması istenen Veya istenmeyen ifadelere ilişkin bulgular.....	154
<b>Tablo 5:</b> İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile Etik üzerine oluşturulmuş eğitim programlarının ilişkisine ilişkin bulgular.....	157
<b>Tablo 6:</b> İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile işe yeni alınan çalışanlara yönelik olarak etik üzerine eğitim durumunun ilişkisine ilişkin bulgular.....	158
<b>Tablo 7:</b> İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin yöntemi ilişkisine ilişkin bulgular.....	159
<b>Tablo 8:</b> İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile Etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin yönelik olduğu gruplarla ilişkisine ilişkin bulgular.....	160
<b>Tablo 9:</b> İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile Etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin sıklığı ilişkisine ilişkin bulgular.....	161
<b>Tablo 10:</b> İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile Etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin süresi ilişkisine ilişkin bulgular.....	162
<b>Tablo 11:</b> İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile Etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin içeriği ilişkisine ilişkin bulgular.....	163

<b>Tablo 12:</b> İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile Etik ile ilgili düzenlenen eğitimler sırasında vaka çalışmasına yer verilmesi durumu ilişkisine ilişkin bulgular.....	164
<b>Tablo 13:</b> Yönetmelik etik kodlara sahip olma.....	166
<b>Tablo 14:</b> Yönetmelik etik kodları yazılı olarak çalışanlara dağıtma.....	166
<b>Tablo 15:</b> Yönetmelik etik kodların geliştirilmesinde aktif olarak rol alan bölümler.....	167
<b>Tablo 16:</b> Yönetmelik etik komitesine sahip olma.....	168
<b>Tablo 17:</b> Yönetmelik etik ile ilgili sorumluluk yüklenmiş birimler.....	168
<b>Tablo 18:</b> Etik dışı davranışların üst yönetime raporlanabilmesine olanak sağlayan firmalar.....	169
<b>Tablo 19:</b> Etik dışı davranışları üst yönetime bildiren kişiye yönelik uygulama.....	169
<b>Tablo 20:</b> Yönetmelik etik eğitimlerinin varlığı.....	170
<b>Tablo 21:</b> Yönetmelik etik eğitimlerinin kimlere yönelik uygulandığı.....	171
<b>Tablo 22:</b> Yönetmelik etik eğitimlerinin içerikleri.....	171

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Temel etik teorileri.....	26
<b>Şekil 2:</b> Temel teleolojik etik yaklaşımları.....	28
<b>Şekil 3:</b> Temel deontolojik yaklaşımlar.....	29
<b>Şekil 4:</b> Normatif olmayan teoriler.....	31
<b>Şekil 5:</b> Etik hukuk ilişkisi.....	34
<b>Şekil 6:</b> Çağdaş sosyal sorumluluk sahibi işletme.....	67
<b>Şekil 7:</b> Sosyal sorumluluk piramidi.....	73
<b>Şekil 8:</b> Sosyal sorumluluk türleri.....	75
<b>Şekil 9:</b> Yönetmel etiği etkileyen faktörler.....	85
<b>Şekil 10:</b> Örgütlerde etik davranış modeli.....	104
<b>Şekil 11:</b> Etik standartları etkileyen kişisel ve durumsal faktörler.....	105
<b>Şekil 12:</b> Ahlaki karar vermede FGF modeli.....	108
<b>Şekil 13:</b> Yönetmel etik komitesi.....	116
<b>Şekil 14:</b> Yönetmel etiğin kurumsallaşması.....	129
<b>Şekil 15:</b> Lawrence Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Teorisi.....	130

## GİRİŞ

İçinde yaşadığımız çağın en önemli sorunsallarından biri gerek siyasal / yönetsel alanda gerekse toplumsal / örgütsel alanda etik'tir. Günümüzde özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin geldiği aşama, sadece teknik ve üretime yönelik bilgilerin değil, aynı zamanda, merkezi otoriteler tarafından denetlenemeyen bir şekilde sosyal, kültürel ve ahlaki bilgi ve değerlendirmelerinde çok hızlı bir şekilde iletilmesine olanak sağlamıştır. Bu süreç, insan odaklı evrensel bir ahlakın gelişmesine ve insan hakları, eşitlik ve özgürlük kavramlarının önemini yeniden tüm insanlığın gündemine taşımaktadır.

Türkiye'de ve Dünya'da gündelik hayatta çok fazla söz edilen ahlaki davranış buna karşın akademik dünyanın üzerinde görece daha az durduğu alanlardan biridir. Bununla birlikte, özellikle 1980'li yıllarla birlikte bu kavram yönetim bilimi içerisindeki önemini giderek arttırmaktadır. Bu duruma en önemli etken, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak değişen sosyo-kültürel yapılar sonucu toplumsal duyarlılığın ve kamuoyu (özellikle sivil toplum kuruluşlarının) baskısının artmasıdır. Bu bağlamda, işletmelerin de salt birer iktisadi varlıklar olmadığı, aynı zamanda da birer sosyal sistemler olduğu giderek daha fazla kabul gören bir genel görüş halini almıştır.

Burada hemen belirtmekte yarar var ki, birincil (temel) ahlaki sorunlar olarak tanımlayabileceğimiz, toplumsal yaşamda, yöneten – yönetilen ikileminden doğan çelişkiler ile iktisadi olarak zengin- fakir ayrımını var eden koşulların tamamen ortadan kaldırılamaması ahlaki sorunların da tam anlamıyla çözülmeyeceği anlamı taşımaktadır. Ancak, bu farkların azaltılması oranında toplumun ve bireylerin daha ahlaklı olma şanslarının artmasıdır.

Yönetsel etik kavramının içinde ele alınan hemen hemen her sorun, aslında birincil (temel) ahlaki sorunsal olarak tanımlayabileceğimiz alanın bir yansımasıdır. Başka bir deyişle, yolsuzluk, rüşvet, bireysel çıkar çatışmaları nedeniyle örgüte zarar verme, yanıltıcı reklamlar vs gibi ikincil ahlaki sorunlar birincil (temel) ahlaki sorunlardan kaynaklanmakta ve birincil sorunların farklı biçimlerdeki görüntüleri / yansımaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetmel ahlak kavramı içinde ele alınan sorunlar, temel (birincil) ahlak sorunlarının köklü çözümlerinin zorlaştığı oranda varlıklarını sürdürecekl, toplumda temel ahlaki sorunlar ortadan kalktığı oranda da bunların yansıması olan ikincil sorunlar giderilecektir.

Bu bağlamda, yönetmel etik yaklaşımının işletmeler tarafından benimsenmesi toplumun genel ahlakının korunması ve geliştirilmesi açısından da önem taşımaktadır.

Yönetmel etik alanında literatürde bütünsel çalışma ve araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu anlamda çalışmamızın amacı, yönetmel etik kavramını, tüm boyutları ile ele alarak akademisyenlerin, yöneticiler ve tüm ilgili bireylerin bilgi ve değerlendirmelerine sunmaktır. Çalışmamız kuramsal nitelikte bir çalışmadır. Birinci bölümde, tarihsel gelişim süreci içinde farklı etik tanım ve anlayışları çeşitli filozofların görüşlerinden özetlenerek anlatılmıştır. Bunun nedeni, adeta uçsuz bucaksız olan ahlak ve ahlak felsefesini ve bu alandaki farklı görüş ve yaklaşımları özetleyerek anlatmak ve böylece çağdaş yönetim biliminde ele alınan yönetmel etik kavramına genel bir çerçeve oluşturmaktır. Ardından, etik kavramının kuramsal temelleri, tanım, ilke ve yaklaşımlar açıklanmıştır.

Üçüncü ve dördüncü bölümlerde, iş etiğinin dünyada ve ülkemizdeki tarihsel gelişimi anlatılarak gelişmeler ile ilgili çeşitli karşılaştırmalara yer verilmiştir.

Beşinci bölümde, sosyal sorumluluk kavramı tanımlanarak, işletmelerin temel sosyal sorumluluk yaklaşımları ele alınmış ve yönetmel etik kavramı ile sosyal sorumluluk kavramı arasındaki farklılıklar açıklanmıştır.

Altıncı bölümde, yönetmel etik kavramı ve yönetim biliminde etik ile ilgili yaklaşımlar, yönetmel etiği etkileyen faktörler, etik ikilemler, yönetmel etik uygulama programları, işletmelerde ahlaki karar vermeye ilişkin modeller, etik kodlar ve etik kodların geliştirilmesi ve yönetmel etiğın örgütlerde kurumsallaşma süreci anlatılmıştır.

Tezimizin araştırma kısmını oluşturan yedinci bölümde ise, yönetmel etik kavramının basın işletmelerinin örgütsel yapısı içinde uygulanması, basın işletmelerinin yönetmel

etik ile ilgili uygulamalara ne ölçüde sahip oldukları incelenerek belirlenmeye çalışılmıştır.

Burada önemle belirtmekte yarar var ki, gazetecilik mesleklerini icra eden kişiler ile ilgili olarak meslek etiği ile ilgili birçok çalışma medya etiği genel başlığı altında yapılmıştır. Bizim tezimizde ve araştırmamızda ele aldığımız ise, yönetim bilimi açısından yönetsel etiğin bir program olarak işletmelerde nasıl uygulanacağıdır.

Araştırma için ulusal basında ki 33 gazetenin üst düzey yöneticileri ile hem anket çalışması hem de yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırmamızda amaç, basın işletmelerinde yönetsel etik kodlara sahip olmak ile yönetsel etik eğitim programlarını uygulamak arasındaki ilişkiyi açıklamaktır.

Tezimizde diğer yandan, işletmenin üst yönetim tarafından ya da dışarıdan alınan danışmanlık desteği ile kaleme alınmış ve statik etik kodlara sahip olmasının işletmede etik düşüncenin bir yaşam biçimi olarak benimsenmesi açısından yeterli olamayacağı, etik kodların geliştirilmesinde tam bir katılımın sağlanmasının gerekliliği ve işletme politikalarının etik ilkeler doğrultusunda geliştirilmesinin önemi ve gerekliliği de savunulmaktadır.

## 1. BÖLÜM

### TARİHSEL GELİŞİM İÇİNDE FARKLI ETİK TANIM VE ANLAYIŞLARI

#### 1.1 Ahlakın Felsefi Boyutları

Her ne kadar ahlak üzerine ilk düşüncelere Homeros, Hesiodos, Herakleitos (İ.Ö 540-480) ve Demokritos (İ.Ö 460-370)'ta rastlanmış olsa da ahlak felsefesini ilk kez antik çağda Sokrates'te (İ.Ö 469-399) görüyoruz. Dolayısıyla, antik çağdan modern çağa doğru tarihsel süreç içinde farklı ahlak anlayışlarını kavramak için ve belki de tüm bu birikimlerden yararlanarak günümüz için bir senteze ulaşabilmek için belli başlı düşünürlerin etik üzerine düşüncelerine kısaca bakmakta yarar var.

##### 1.1.1 Sokrates'e göre ahlak bilgidir.

Sokrates'e (İ.Ö 469-399) göre doğru bilgi doğru eylemi gerçekleştirir. Erdemsizlik bilgisizlikten doğar, bilgili insan erdemli olmak zorundadır. Bir davranışta erdemli, başka bir davranışta erdemsiz olunamaz.

Ölçüler kişilere göre değişseydi toplum düzeni kurulamazdı. Oysa toplumsal düzen (devlet) gereklidir. Bu gerekli kuruluşun sağlamlığı ve sürekliliği için de bir töre gereklidir. Töresellik (ahlakilik) toplum düzeninin temelidir. (Hançerlioğlu, 1975; 286)

Sokrates, ahlakın ölçütü olarak geleneklere değil, insan aklına bakılması gerektiğine inanıyordu. Aklın kullanılması sayesinde, kişisel çıkarla kamu yararını bağdaştıracak ve genel geçerliliği olacak ilkelere ulaşabileceğini düşünüyordu. (Alkan, 1993; 53)

Sokrates'e göre, hoş ve yaşamı acısız kılan şeyler, güzeldir. Her güzel iş de iyi ve yararlıdır. Öyleyse iyi, belli bir ereğe hizmet eder. Kimse kötüyü isteyerek yapmaz. Çünkü insanın kötüyü iyiye üstün tutması, doğasına aykırıdır. İnsanın iyiyi kötüden ayırabilmesi onun erdemli ve bilge olduğunu gösterir. Zaten bilgi, erdemdir. Erdemli olmak da bilge olmak demektir. Bilgiyi, bilimin gösterdiği yolu izleyen insan, iyi ve mutlu olur. (Arat, 1996; 19)

### ***1.1.2 Platon'a göre ahlak, herkesin yaratılışına uygun yerde bulunmasıdır.***

Sokrates, erdem, bilgelik ve mutluluk üzerine genel düşünceler önermiş ama hiçbir zaman bu kavramların belirli tanımlarını yapmamıştır. Bu kavramları ilk kez tanımlamaya çalışan öğrencisi Platon (İ.Ö 427-347) olmuştur. (Arat, 1996; 19)

Platon'un etiği de mutlulukçudur. Ona göre de en yüksek iyi, mutluluktur. Platon, insanın doğal amacı olan mutluluğu sağlayacak yaşama biçimini, bunun ne olduğunu araştırmıştır. (Arat, 1996; 19)

Platon'un ahlak anlayışı, doğa, Tanrı ve insana ilişkin geliştirdiği genel görüşün bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır.

Platon bilginin kaynağı olan nesnelere iki ana sınıfa ayırır. Değişken ve algılanabilir nesnelere dünyası bir tarafa, değişmeyen ve soyut biçimler dünyası ise diğer tarafta yer alır. Algılanabilir nesnelere hakkında duyu organlarımızın yardımıyla edindiğimiz bilgiler yanıltıcıdır. Platon göre, ancak biçimler dünyasına ilişkin bilgiler kesin ve kanıtlanabilir bir nitelik taşıyabilirler. Duyusal algılamalar yanıltıcı olabildiğine göre, sıradan insanların görüşleri, dolayısıyla kamuoyu ve demokrasi de yanlış temeller üzerine oturmuş olmaktadır. Toplumun yönetimini, edebi biçimleri (dolayısıyla gerçek etik değerleri) algılaya yetisinde olan aydınlar (filozof / krallar) üstlenmelidir.

Platon'a (Eflatun) göre, Bir devlette üç tür yurttaş gereksinim vardır. Materyal üretimini sağlamak için zanaatkâr ve işçiler, savunma işlevini yerine getirmek için askerler ve toplumu yönetmek için etik bilgi sahibi yöneticiler. Bir insanın hangi kategoride yer alacağını bir ölçüde eğitim belirlese bile asıl belirleyici olan yaratılıştır. (Alkan, 1993; 54)

Platon'a (Eflatun) göre, herkesi toplum içinde uygun yere yerleştirme, yani muhafızı, yönetici ve yönetileni ayırma işi ancak eğitimle mümkündür. Her insanın ruhu farklı düzeylerde, farklı mertebelerdedir. Bu nedenle herkese verilen eğitim farklı olmalıdır. Kitlelerde, propaganda ile bu farklılığı yani yönetilmeye ikna edilmelidir. En üst etik değerlere ancak filozoflar / krallar ulaşabilir.

### **1.1.3 Aristo'ya göre etik'in amacı kişisel mutluluk, politikanın amacı ise toplumsal gönençtir.**

Aristo'ya (İ.Ö 384-322) göre, iyi, her şeyin yöneldiği erektir. Ahlaklılık bazı eylemleri kendilerinde iyi oldukları için yapmak değil, bizi “insan için iyi olan” şeye yaklaştırdıkları için yapmaktır. Yani Aristo, ahlakta iyiyi insan için iyi olan şeyle sınırlandırmıştır. İnsan için iyi olan şey ruhun iyilikle uyum içinde olan etkinliğidir. (Arat, 1996; 19)

Gözleme ve deneyciliğe yatkın bir düşünür olarak Aristo, etik ilkelerini kendi geliştirdiği insan doğası anlayışı üzerinde temellendirmiştir.

Aristo'ya göre, her işin, her çalışmanın, her eylem ve projenin hedeflediği bir “iyi” vardır.

O halde, her şeyin yöneldiği amacı “iyi” olarak tanımlayabiliriz. “İyi” nin birçok farklı anlamları vardır ve her biri içinde bulunduğu koşullara göre ayrı ayrı tanımlanmalıdır. Her “iyi” sonuç olarak, ekonomi, tıp, eğitim gibi uygulamalarda ifadesini bulur. Fakat bu disiplinlerin sonuçları bir önem sırasına konabilir. En büyük “iyi” diğerlerinden daha geniş uygulama alanı bulabilen bilim alanıdır. Her şeyi kapsayan bu bilim, bireysel düzeyde etik, toplumsal düzeyde ise siyasettir.

Etik'in amacı kişisel mutluluk, politikanın amacı ise toplumsal gönençtir. Bütünün iyiliği, parçanın iyiliğinden daha önemli olduğu için de, sonuç olarak politika kişisel ahlakın üzerinde yer alır.

Aristo'ya göre, en büyük “iyi” mutluluktur. Birçok şeyi başka bir amacın aracı olarak isteyebiliriz ama mutluluğu kendisi için isteriz.

O halde, mutluluk kendi içinde nihai (sonul) bir hedef olarak görülmelidir. İnsanın temel ayırt edici özelliği ussal (rasyonel) bir varlık olmasıdır. O halde, özgül olarak insana ait olan özellik, ussal yetisinin kullanılmasıdır ve ancak bu yolla insan olarak mükemmelliğe ulaşabilir.

Aristo'ya göre bu çerçeve de mutluluk insanın doğal yetilerinin erdemli bir biçimde geliştirilmesi olarak tanımlanabilir.

Aristo'ya göre, erdem ise, her yetiye uygun olan beceri olarak anlaşılmalıdır. Düşünsel ve ahlaksal olmak üzere iki tür erdem vardır. Bilgelik, zekâ ve basiret düşünsel erdem; özgürlük, itidal da ahlaksal erdem örnekleridir. Aristo, çağını anlayışını esas alarak, nelerin erdem sayılması gerektiğini ayrıntısıyla incelemiştir. (Alkan, 1993; 55)

#### ***1.1.4 Machiavelli ye göre ahlak, aşkın güçlerin belirlediği kurallar olmaktan çıkmış, insanlar tarafından bu dünyada belirlenen bir siyaset aracı durumuna gelmiştir.***

Machiavelli (1469-1527), Siyaseti din ve ahlaktan açık bir biçimde ayrı tutmuş, skolastik görüşlerden soymuştur. Machiavelli, ahlaktan tümüyle ayrı bir siyasal düşünce geliştirirken, ahlaki değerlerin kendisini bozmamıştır.

Machiavelli, devleti maddileştirmekte, siyaseti ahlak ve hukuka bağlamak istememektedir. Siyasal olayları iyi ve kötü diye değerlendirmemektedir. (Machiavelli, 1984; 9)

Machiavelli, insanlık tarihinin en tartışmalı kişilerinden biridir. İnsanları kullanma, araçları amaçlaştırma, bencillik ve çıkarıcılık, elde edilecek sonuç için her şeyi mubah görme gibi ahlaka aykırı sayılan özellikler Machiavelli'nin adıyla anılır olmuştur. Machiavelli'ye göre, siyasal amacın hiç unutulmaması gereken bir amacı vardır ki, o da, iktidarı ele geçirmek, elde tutmak, asayiş ve refahı sağlamak. Asayiş ve refahı sağlamanın asıl amacı da, iktidarı sürdürmektir. Ahlak kuralları da, bunları gerçekleştirmeye yarayan araçlardan ibarettir. Machiavelli'ye göre, ahlak kuralları, insanları etkilemenin ve yönlendirmenin bir aracı olarak son derece elverişli yöntemlerdir.

Machiavelli'nin en önemli özelliği, siyaset tartışmasını “iktidar” olgusuna bağlayarak dünyevileştirmesi, laikleştirmesi, ayaklarını yere bastırması olmuştur. (Alkan, 1993; 55)

**1.1.5 Hobbes' a göre doğada ahlaksal bir düzen olmadığı gibi, insan doğasında da başkalarına karşı adilane davranmak veya sevgi göstermek gibi bir eğilim yoktur.**

İnsanı yönlendiren şey akıldır ve ahlak kuralları insanın aklıyla bulduğu davranış kalıplarıdır. Bütün bu ahlak düzeninin temelinde ise, insanın öz savunma eğilimi yatmaktadır.

Hobbes' (1588-1679) a göre, insanların temel eğilimleri, başkaları üzerinde egemen olma ve ölümden kaçınma isteği olarak özetlenebilir. Toplumun ortaya çıkmasından önceki ortam insanların birbirinin kurdu olduğu ölümcül bir didişme ve yarışma eğilimi tarafından belirlenmektedir. Hobbes'un ahlak ilkelerini belirleyen, böyle bir ortamda yaşam savaşı veren insanın kendini koruma isteği olmuştur.

Hobbes' a göre, insan, kendini ya barışçı kurumları geliştirerek, ya da saldırganlaşarak korur. O halde, ulaşma çabamız varsa barışçıl çözümler peşinde koşmalıyız. (doğa yasası) Eğer bu umudumuz yoksa savaşın sağlayacağı ne yarar varsa, onu kullanmalıyız. ( doğa hakkı). Doğal ortamda, herkesin gücü neye yetiyorsa onu yapmaya hakkı vardır.

Bu tehlikeli ve yararsız ortamdaki çıkmanın tek yolu, bireysel hakların ve güçlerin, güvenliğin sağlanması koşuluyla, bir siyasal iktidar sahibine devredilmesidir. Hobbes'ta, Machiavelli ' de olduğu gibi, insan doğası anlayışı önemli rol oynar. Aslında, insanın toplumsal sözleşme ile doğal duruma son vermesi sadece ölüm korkusu gibi olumsuz bir duygudan kaynaklanmamakta, aynı zamanda, toplumsal yaşamın sağlayabileceği kolaylıklara ve ekonomik avantajlara ilişkin beklentileri de içermektedir.

İşte bu nedendir ki, Hobbes' a göre doğada ahlaksal bir düzen olmadığı gibi, insan doğasında da başkalarına karşı adilane davranmak veya sevgi göstermek gibi bir eğilim yoktur. İnsanı yönlendiren şey akıldır ve ahlak kuralları insanın aklıyla bulduğu davranış kalıplarıdır. Bütün bu ahlak düzeninin temelinde ise, insanın öz savunma eğilimi yatmaktadır. (Alkan, 1993; 65)

**1.1.6 Locke: özel mülkiyeti doğal hakların temeline yerleştirmekle kalmamış, aynı zamanda doğal hakları da demokrasinin temeline yerleştirmiştir.**

Locke' a (1632-1704) göre, insanlar yerleşik bir toplumsal düzende, aileleri ile birlikte yaşamakta ve mülk sahibi olabilmektedirler. Ve böylece insanların birbirlerine ilişkin talepleri olmaktadır. Fakat doğal bazı haklar olsa bile, bunları düzenleyecek yasal mekanizmalar olmadığı için, uyuşmazlıkların çözümünde genel olarak sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Bu ortamda gerçekleştirilen “toplumsal sözleşme” nin amacı, doğal hakların korunması için gerekli olan yetkili bir mekanizmanın oluşturulmasıdır. Bu hakların en önemlisi ise özel mülkiyettir.

Locke, özel mülkiyeti doğal hakların temeline yerleştirmekle kalmamış, aynı zamanda doğal hakları da demokrasinin temeline yerleştirmiştir.

Locke'a göre, ahlaksal düşüncelerin kaynağında duyusal deneyimler yatsa bile, bu düşünceler arasındaki ilişkiler öyle bir nitelik taşımaktadır ki, ahlak, matematiksel bir biçimde gözler önüne serilebilir. Ahlakı, içerdiği terimleri ve bunlar arasındaki ilişkileri inceleyerek kavrayabiliriz.

Locke, hedonist görüşün etkisiyle, “haz” ın bütün insan eylemlerinin amacı olduğu ve temel değerlendirme ölçütünü oluşturduğunu öne sürüyordu. Böylece, “Çağdaş Faydacı” okulunda kurucusu olarak karşımıza çıkmaktadır. (Alkan, 1993; 66)

**1.1.7 Hume'a göre, ahlak, aklımızın yargularıyla değil, duygu ve tutkularımızla anlayabileceğimiz bir olgudur.**

Hume'a (1711-1776) göre, ahlaksal yargılar akla dayanmazdı, çünkü aklın tek başına insanı eyleme götürme gücü yoktu.

Ahlak yargılarının bütün amacı, davranışlarımızı yönlendirmektir. Akıl, ya matematikte olduğu gibi fikirler arasındaki ilişkilere; ya da olgusal durumlarla ilgiliydi. Bunların hiç birisinin insanı eyleme götürmesi söz konusu olamazdı. İnsanı eyleme götüren şey, şu andaki durumun niteliğinden çok, ilerde doğabilecek durumun bizim açısından hazzı

veya acıya yol açıp açmayacağı beklentisidir. Akıl tutkularımıza yol gösterebilir, amaçlarının gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği ortaya koyabilir, fakat tutkuları yargılayamaz.

Dolayısıyla, ahlak, aklımızın yargılarıyla değil, duygu ve tutkularımızla anlayabileceğimiz bir olgudur. Bir şey hoşumuza gidiyorsa veya hoşumuza giden başka bir şeye yol açıyorsa, onun “iyi” olduğunu söyleriz. Bizi, kendimize veya başkalarına yararlı veya hoşla gider kılan şeylere de “erdem” demekteyiz.

Yarar ve duygular, değerlendirmenin iki aracı olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanlar, başkalarının yararı nedeniyle özgeci bir zevk alıp çıkara dayanmayan bir ilgi gösterebildikleri için, duyguların öznel niteliği, ahlak yargılarında evrenselliğe ulaşmanın önünde engel olarak görülmemelidir.

Hume, ahlak felsefesinin en temel sorunlarından birisini, “olan” la “olması gereken” arasındaki ayrımın önemini, “olan”dan “olması gereken”e geçişin zorluğunu, hatta mantıksal olanaksızlığını da önemle belirtmiş bir düşünür olarak karşımıza çıkmaktadır. (Alkan, 1993; 67)

### ***1.1.8 Montesquieu’ ya göre her toplumun kendi ahlak anlayışı geçerlidir ve kendisi için iyidir.***

Montesquieu (1689-1755), toplumdan soyutlanmış bireyin gerçekçi bir anlayışı yansıtmadığını düşünüyordu. Bireyin dünya görüşü, amaçları ve değerleri, ancak içinde bulunduğu topluma göre biçimlenecektir.

Üç temel toplum tipinden söz edilebilir: Despotluk, monarşik ve cumhuriyetçi. Bu sistemlerden her birisine egemen olan bir ahlak anlayışı vardır. Despotlukta korku, monarşide onur, cumhuriyette ise erdem egemendir.

Her toplumun kendi ahlak anlayışı geçerlidir ve kendisi için iyidir. Bununla birlikte, Montesquieu, var olan hukuk sistemlerinin üzerinde bir adalet kavramının varlığını da kabul etmiştir. (Alkan, 1993; 68)

**1.1.9 Rousseau' a göre, yapılması gereken, doğal insanın duyduğu öz sevginin yansımaları olan başkalarına duyulan sevgiyi çağdaş dünyaya yeniden getirebilmektir.**

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), "Toplum Sözleşmesi" adlı kitabında, insanların doğal gereksinimlerini elde etmek için kendi aralarında oluşturdukları birlikteliği şöyle açıklamaktadır;

"Üyelerinden her birinin canını, malını bütün ortak güçle savunup koruyan öyle bir toplum biçimi bulunmalı ki, orada her insan hem herkesle birleştiği halde yine kendi buyruğunda kalsın, hem de eskisi kadar özgür olsun" İşte, toplum sözleşmesinin çözüm yolunu bulduğu ana sorun budur. (Özgen, 2006; 51)

Rousseau'a var olan toplumsal ve siyasal düzenlerin mahvettiği insan doğası, aslında dostça ve yardımlaşmaya yönelik bir nitelik taşımaktadır.

Bencillik ve saldırganlık gibi eğilimler ise uygarlığın zararlı etkilerinden başka bir şey değildirlir. Gelenekler ve hukuk düzeni, özel çıkarlarla kamu yararını birleştirmenin birer aracı olmaktan çok, insanın doğal eğilimlerini keyfi biçimde sınırlayan kurallar olarak görülmelidir. Toplumsal sınırlamalar, ancak çoğunluğun görüşünü yansıtırsa kabul edilebilir bir nitelik taşırlar.

Eşitsizliğe, kıskançlığa, sömürüye ve ezme – ezilme ilişkisine yol açan şey, mülkiyet kurumunun gelişmesi ile olmuştur. Adalet kavramına ve kurumuna gereksinme böylece doğmuş, ahlak işlevsel bir önem kazanmıştır.

Bu durum, siyasal ve hukuksal kurumların geliştirilmesi, toplumsal bir sözleşme yapılması eğilimlerinin doğmasına yol açmıştır.

O halde, yapılması gereken, doğal insanın duyduğu öz sevginin yansımaları olan başkalarına duyulan sevgiyi çağdaş dünyaya (kamuya saygı biçiminde) yeniden getirebilmektir. Aslında kişinin kendini sevmesi ve başkalarının iyiliğini istemesi arasında bir çelişki değil, tam tersine bütünlük vardır. Bu iki eğilimi bir çelişki biçimine dönüştüren, mülkiyet, sömürü ve sahip olma eğilimlerini ön plana çıkaran uygar dünya düzenleri olmuştur.

Özet olarak; toplumu insanda, insanı ise toplumda incelemeliyiz; siyaseti ahlaktan ayırmak isteyenler, bunun her ikisini de anlamaktan aciz kalacaklardır. (Alkan, 1993; 68-69)

#### **1.1.10 Kant: Aklın Ahlakı**

Kant'a (1724-1804) göre, akıl, soyut gerçeklerin bilinebilmesini sağlayan bir araç olarak önem taşımaktadır. Bir yandan, insanda ahlaksal sorumlulukların farkına varıldığı içsel bir algılama vardır, diğer taraftan da tümdengelimli bir yöntemle, ussal bilgiye ve ahlaksal yargılara ulaşmak mümkündür. Ahlak yasalarının pratik ve tavsiye edici niteliklerine karşılık, doğa yasalarının kuramsal ve betimleyici özellikleri bulunmaktadır. Bu nedenle ahlak yasalarının buyruksal (imperative), doğa yasalarının ise açıklayıcı (declarative) ifadelerle ortaya koyabiliriz.

Doğal bilim, akıl tarafından, nedensellik ilişkisi göz önüne alınarak, gözlenen nesnelere atfedilen doğa yasalarından oluşmaktadır.

Ahlak ise, ussal davranan bir bireyin kendi davranışlarına koyduğu ve ussal davranan diğer bireylerin de uymasını beklediği özgürlük yasalarının bir ifadesidir. Ussal olmanın anlamı, bütün ussal bireylerin tutarlı bir biçimde uyacakları genel ahlak kuralları çerçevesinde hareket etmektir.

Kant' a göre, insan ahlak kurallarına uyduğu oranda ussal ve özgür olmaktadır. Ahlak kurallarına uymadığı ölçüde de kendi doğal dürtülerinin tutsağı olarak özgürlüğünü yitirmektedir. Ahlaklı olmanın ödülü, özgür ve onurlu olmaktır.

Kant'a göre, ahlakın çok önemli bir bölümünü oluşturan “görev” ise, yararcıların veya hedonistlerin ileri sürdüğü gibi hazla ve yararla bağlantılı olarak değerlendirilemez. “İyi niyet” ve “erdem” en yüce değerlerdir. Bir eylemin ahlaksal değeri, eylemin yarattığı sonuca göre değil, fakat eylemde bulunan kişinin ahlaka uyma niyetine bakılarak ölçülür.

Kant'ın ahlak anlayışındaki “görev” belirli bir rolün yerine getirilmesi veya belirli bir dairedeki işlerin görülmesi gibi geleneksel anlamlardan farklı bir içerik taşımasıdır. Bu

görev anlayışı, koşulsuz buyruklara uymakla kendini göstermektedir. Toplumsal koşullardan bağımsız olarak ortaya çıkan bu ahlak ve görev anlayışı bireyselleşmeye dayanan yeni toplumsal düzene uygun geliyordu. Birey için, bütün dış otorite kaynaklarına karşı çıkarak ahlaksal açıdan özgürlüğünü ilan etme fırsatını tanıyordu.

Kant'a göre, bütün ahlaksal kuralların dayandırabileceği temel bir koşulsuz buyruk, uyulan kuralların evrensel olarak genellenebilir bir nitelik taşımasıdır. Bütün diğer ahlak kuralları, bu ilkeye göre yanlış veya doğru olarak değerlendirilebilirler.

Gözlem ve deneyimlerimizin ötesinde çıkarsamalar ve genellemeler yapamayız. Doğa, bireysel ve ahlaksal değerlerden yoksundur. Bu nedenle, ahlaksal değerlerimizin kökenlerini, doğa dışında aramamız gerekir. Özgürlük, gerçek ahlakın ön koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan, bilimsel çalışmanın bir nesnesi olarak biyoloji ve psikolojiye tabidir. (Alkan, 1993; 69-72)

Fakat ahlaksal değerlendirmenin nesnesi olarak, pratik aklın önermelerine uyup uymamakla serbesttir. Ahlak, insanın özgürlüğe ve mükemmelliğe ulaşmanın aracını oluşturmaktadır. (Dewey, 1961;127-151)

Kant, ahlaksal eylemin herhangi bir kazanç –maddi ve/ya da manevi- amacına yönelerek ortaya konmasını kabul etmemektedir. “Ona” göre ahlaki eylemin kendisinde ahlaksallık aranmalıdır ve bunun da hiçbir zaman değişmeyen bir kurala bağlı olması koşulu vardır. Kant'ın ahlak anlayışının temelinde “iyiyi istemek iyidir” düşüncesi bulunmaktadır. (Özgen, 2006; 41)

***1.1.11 Hegel' e göre, insanların sorumluluklarını saptarken, ne kadar bilgi sahibi olduklarını dikkate alırız. Aklın alanını genişletmek, bir bakıma sorumluluk alanını genişletmek demektir.***

Hegel' e (1770-1831) göre, bireyin bilinci ile geleneklerin ve yasanın, öznel eğilimlerle nesnel zorunlulukların, irade ile aklın özdeşleşmesi, özün kendini belirlemesi ve mükemmel özgürlük anlamına geliyordu. Fakat böylesine mutlu ve mükemmel bir dünya ancak ulusal devlet düzeninde, Hıristiyanlıkta ve anayasal yöntemler altında gerçekleşebilirdi.

Hegel'e göre, ahlak, değerler ve yasalarla birlikte, "Saltık Ruh'un kendisini gerçekleştirmesinin en yuce biçimiydi. Ulusal istencin ortaya koyduğu toplumsal ve siyasal duzenin ussal niteliği sayesinde "Nesnel Akıl" gerekleşebiliyordu.

Hegel'e göre, insanlık tarihinin gelişmesi, "Saltık Düşünce'nin gelişmesi demektir. Hegel, kullandığı, "Saltık Ruh", "Saltık Düşünce", "Nesnel Akıl" gibi kavramlara neredeyse dinsel ve mistik bir anlam yüklemektedir.

Bu kavramların, insanlık tarihinin gelişme çizgisi içinde izlenebileceği kanısındadır. Tarihsel gelişmenin herhangi bir aşaması değil, fakat bütünü "Saltık" ın gelişmesini ifade eder. Bu nedenle, tarih bir çeşit mantıksal zorunluluk çizgisi içinde gelişmesini sürdürür. İnsanın gelişmesi, düşüncenin gelişmesine eşittir. Düşüncenin gelişmesi, tarihsel gelişmeyi de beraberinde getirecektir. Gerçeklik, salt aklın bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve akıl da iradeye indirgenmektedir. Doğruluğuna inandığımız şey, gerçek olarak kabul edilmektedir.

Ahlaksal görev, yaşamın amacı olarak algılanmaktadır. Devlet tarafından bireye getirilen sınırlamalar gerçekte insan özgürlüğünü ihlal etmemektedir. Çünkü bunlar, daha üst düzeydeki bir özgürlüğün, saltık iradenin yansımasıdır. (Alkan, 1993; 72-73)

#### **1.1.12 Marx: Sınıf Mücadelesinin Bir Aracı Olarak Ahlak**

Hegel' de aklın kendini gerçekleştirmesi olarak anlaşılan diyalektik yöntem, Marx'ta (1818-1883), sınıf çatışması yoluyla tarihsel gelişmeyi açıklamaya yaramıştır. Marksist kurama göre, ahlak kuralları, tarihsel gelişmenin her aşamasında, yönetici sınıfın çıkarlarını meşrulaştırmak için kullanılan araçlardır. Burjuva ahlakını savunan karşı görüşler, pazar ekonomisinin yansımasından başka bir şey değildir.

Egemen sınıfın çıkarlarını meşrulaştırma görevini yerine getiren ahlak kurallarının bu niteliğinin ortadan kalkması, ancak sınıf çatışmalarının olmadığı, sömürünün ve devletin ortadan kalktığı sınıfsız toplum düzeninde sağlanabilir.

Marx, özgürlüğü insanın en temel özelliği olarak görmüştür. Marx'ta özgürlük, insanı sınırlayan bir toplumsal düzenden, daha az kısıtlayıcı bir diğer düzene geçilmesiyle birlikte genişleyen tarihsel bir kavramdır.

Ahlaka temel teşkil ettiği söylenen insan doğasının bizzat kendisi durağan bir nitelik taşımamakta, insan doğası, içinde bulunduğu tarihsel / toplumsal koşullara ve sürece göre biçimlenmektedir.

Marksist kurama göre, kapitalist düzende, feodal toplumun üretimi engelleyen sınırları yıkılmış, girişimcilik, bireysellik ve üretim gelişmiştir. Teknolojinin gelişmesiyle de birlikte sermaye birikimi oluşmuş ve hızlanmıştır. Özgürlük ise, serbest pazar ekonomisinin çerçevesinde algılanmaya başlanmıştır.

Üretim ilişkilerinin belirli biçimlerde sınırlandığı bu özgürlük, gerçek olmaktan çok kurgusal bir nitelik taşımaktadır. İnsanı yönlendiren üretim ilişkileri sonucunda, bireyin üretimi, insan potansiyellerini gerçekleştiren, insanın kendisini tanımaya elveren bir süreç olmaktan çıkmakta, insana yabancı olan ve sonuçta üretenin ezilmesine hizmet eden bir araca dönüşmektedir. Bu süreç insanın kendisine yabancılaştığı bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanın kendine yabancılaşmasından kurtulması ise ancak sınıfsız toplumla mümkün olacaktır.

Marx'ın, ahlakın toplumsal / tarihsel göreliliği, sınıfsal çerçevesi, burjuva toplumundaki ahlak sorunları, yabancılaşma ve sömürü konularında ilgi uyandıran ve çok etkili görüşleri olmuştur. (Alkan, 1993; 73-74) (Bkz. Marx, 1844 El Yazmaları)

**1.1.13 Kierkegaard' a göre, ahlakın nesnel bir ölçütü bulunmamaktadır ve insanlar kendi ahlaksal seçimlerini yapabilecek konuma sahiptirler.**

Kierkegaard' a (1813-1855) göre, yalnız ahlak konusunda değil, insana ilişkin her konuda nesnel ölçütlerimiz bulunmamaktadır.

Son tahlilde geçerli olması gereken şey, bireyin seçimidir. Kierkegaard, Hegel'in ussal ve toplumsal hareket noktaları olan ahlak anlayışının yerine, dinci bireycilik denebilecek bir yaklaşımı getirmiştir. Bireysel çıkar (estetik tutum) ve görev (etiksel

tutum) arasındaki çelişkinin çözümü için üst düzeyde bir bilinçlilik gerekir. Fakat bu düzeye akılla değil ancak bir iman sıçraması ile erişilebilir.

İkinci dünya savaşından sonra, ilgi uyandırmış varoluşçuluğa benzer bir biçimde, Kierkegaard' da dünyanın saçma olduğunu düşünüyordu. Bu evrende, ancak inancıyla konuşan insanın duygusal içtenliği gerçek bir yer tutabilirdi. (Alkan, 1993; 76)

#### ***1.1.14 Schopenhauer'e göre, anlamsız bir evrende var olan değersiz bireylerden başka bir şey değildir.***

Schopenhauer'a (1788-1860) göre, yaşam anlamsız ve zalimdir. Biz kurallar geliştirerek bunu örtmeye çalışırız. Geliştirdiğimiz felsefe ve dinlerle, evrenin aslında bir anlamı olduğunu kanıtlamaya çalışırız. Böylece, kozmik irade'yi ifade ederiz. Ama bunu yaparken de, ölümsüzlük arzumuzu dile getirmiş oluruz.

Ne olup olmadığımız, ta baştan irade tarafından belirlenmiştir. Ne yapsak, bunu değiştiremeyiz. Geleneksel ahlak anlayışının dayandığı, “ahlak kuralları ile davranışların değişebileceği” anlayışı, bu nedenle yetersizdir. İnsanın doğasını belirleyen üç temel eğilim vardır. Bunlardan birincisi, kişinin çıkarıdır. İkincisi, kötülük yapma eğilimidir. Ancak bu eğilimleri bastırarak başkalarına karşı sevgi ve yakınlık duyabiliriz ki, bu da üçüncü temel eğilimimizi oluşturur. Bunun için, insanların kendi bencillik ve tutkularını disiplin altına alabilmesi gerekir. (Alkan, 1993; 76-77)

#### ***1.1.15 Nietzsche'e göre, ahlaksal sınırlamalar, güçlülerin güçsüzler üzerinde kurduğu doğal egemenliğe engel olmak için dinler tarafından geliştirilmiş araçlardan başka bir şey değildir.***

Nietzsche'e (1844-1900) göre, gerçek değerleri ortaya koyanlar, sanatçılar ve dahiler gibi yaratıcı insanlardır. Ahlaksal sınırlamalar ise, kıskançlık ve aptalca bir uyum arzusundan başka bir şeye yol açmamaktadır.

Nietzsche'nin dinle ve tanrı ile başı hiç hoş olmamıştır. Yaşadığı dönemin en temel sorununun kaynağında Hıristiyanlığın bulunduğu kanısındaydı. Hıristiyanlık, öte dünyayı yüceltmek için bu dünyayı aşağılamış ve böylece sahte bir maneviyat havası

yaratmıştır. Oysa insanın yaşamındaki amacı mutluluk değil, iktidar ve güçtür. (Alkan, 1993; 77)

**1.1.16 Jeremy Bentham' e göre, bir eylemi değerlendirmenin tek tutarlı ve ussal ölçütü, o eylemin yol açtığı hazzın ve acının göz önüne alınmasıdır.**

Bentham'a (1748-1832) göre, ahlak ve siyaset, “en fazla sayıda insana en büyük mutluluğu verecek” uygulamaların nicel esaslara göre hesaplanabileceği disiplinlerdir. Çünkü bütün eylemlerin gerisinde, acıdan kaçınma ve haz arama eğilimi yatmaktadır. 18. yüzyıl sonunda Jeremy Bentham ve 19. yüzyıl sonunda John Stuart Mill tarafından kurulan “yararcı felsefe” çıkarı mutluluk ve ahlak kaynağı haline getirir. (Alkan, 1993; 74-75)

**1.1.17 John Stuart Mill,' e göre, Bentham'ın haz kavramını nicelleştirme çabasının, son tahlilde bu kavramı bedensel zevklere indirgeyerek ahlak açısından çok dar ve eleştiriye açık bir zemin oluşturması, Mill'in bu kavramın tanımına “nitelik” ögesini eklemesine neden oldu.**

J.S. Mill'e (1806-1873) göre, düşünsel, sanatsal ve ahlaksal çabaların bedensel zevklerden daha üstün bir nitelik taşıdığını öne sürmüştür.

Bentham ve Mill'in savunduğu yararcı görüşün gerisinde, insanın genellikle olumlu eğilimlerle donatıldığı varsayımı yatmaktadır. Bu eğilimlerin topluma ve siyasete uygulanması, insan özgürlüğünün en üst düzeye çıkması, toplumsal yararı en elverişli biçimde sağlayan mekanizmayı oluşturacaktır.

Serbest yarışım, demokrasi ve sınırlı devlet müdahalesi, bunu sağlamanın en kestirme yolu olarak önerilmektedir.

Mill, diğer yarırcılar gibi, çok temel bir sorunu yanıtızsız bırakmaktadır: Kişisel çıkarlarımızla kamusal çıkarların çatışması durumunda, kendi çıkarlarımızı kamu yararına feda etmemizi haklı gösterecek bir ilkeyi “yararcı” görüşe nasıl dayandırabileceğiz konusudur. (Bkz. Mill, 1985)

### **1.1.18 Sartre'a göre, iyi ve kötüyü ayırmanın nesnel bir ölçütü bulunamaz.**

Sartre'a (1905-1980) göre, seçimlerimiz, projelerimiz ve eylemlerimiz, değerlerimizi oluşturmaktadır. Hazır ahlak reçetelerine göre yaşamımızı yönlendirmek, aslında sorumluluktan kaçmaktan başka bir şey değildir.

Tam bir seçim özgürlüğünün bilincinde olmak, gerçek varoluşun tek yoludur. Ama insanlar bu özgürlüğü seçme konusunda istekli davranmamaktadır.

Kıt kaynakları bölüşme sıkıntısı, insanlar arasında tarih boyunca çelişki ve çatışmalara yol açmıştır. Bu koşulların yarattığı sorunlar karşısında insanın başvurduğu seçimler, insanın kendi tarihini geliştiren dinamiğini oluşturmaktadır. (Alkan, 1993; 80)

Sartre'a göre, kıtlık, tarihin motorudur. İnsanlar kıtlığı, tümüyle ortadan kaldıramazlar. Bir anlamda, güçsüz ya da iktidarsızdırlar. Yapabildikleri en iyi şey, başkalarıyla birleşerek kıtlığı yenmeye çalışmaktır. Ama bu birleşme, kendi içinde çelişkilidir, birleşenlerin her biri bilir ki, ötekilerin varlığı, kıtlığı oluşturur. Ben size rakibim siz de bana rakipsiniz. Ben ötekilerle kıtlığa karşı savaşmak için çalışırken, varlıkları bu işi gerekli kılanlarla çalışıyorum; yaptığım işle benimle yarışanlara ve rakiplerime yarar sağlıyorum.

Öyleyse, kıtlık, yalnız doğal evrene karşı tutumlarımızı değil, hem de komşularımıza karşı tutumlarımızı da biçimlendirir. Kıtlık hepimizi rakip yapar, hem de rakiplerimizle birlik olmaya götürür; yalnızken iktidarsız olunca, kıtlığa karşı, sadece iş bölümü ve başka benzer ortak çabalarla etkili bir biçimde savaşabiliriz. (Cranston, 1981; 214)

### **1.1.19 Fromm'a göre, olgun ve tutarlı insanda görülen üretken kişilik "erdem" in, kişinin kendisine karşı duyarsızlaşması ise "kötülüğün" temellerini oluşturur.**

Fromm'da (1900-1980) insan üretkenliğini temel alan bu ahlak anlayışını "insancı etik" olarak niteleyebiliriz. Demokrasinin temel özelliklerinden biri olan bu anlayış, otoriter ahlak anlayışının tamamıyla zıddıdır.

Otoriter ahlak, yukarıdan empoze edilir, üretici değil, sömürücü bir nitelik taşır. İnsanı insan yapan akıl, aynı zamanda insanın mutsuzluk kaynağı olmuştur. İnsan, sıkılan, kaybolan cennetin özlemine duyan, varoluşunu bir sorun gibi gören tek yaratıktır.

İnsanın varoluş koşullarından doğan ikilemleri vardır. Bunlar tam olarak çözülemez, ancak bunlara karşı çeşitli tepkiler geliştirebilir. Temel varoluş ikilemi, yaşam ve ölüm arasındadır. İnsan yalnızdır ve birey ve özgür oluşumuz, yalnızlığımız sayesinde ve pahasıdır.

Öte yandan, insan, mutluluğu için, diğer insanlarla sevgi ilişkisinde bulunmaya, dayanışmaya muhtaçtır. Özgül tarihsel dönemlerin koşullarından kaynaklanan tarihsel ikilemler varoluş ikilemlerinden farklıdır. Tarihsel çelişkiler ortadan kaldırılabılır, ama varoluştan kaynaklanan çelişkiler için aynı şeyi söyleyemeyiz.

Bu temel varoluş sorununa karşı insanın yapabileceği tek şey, kişinin kendisine karşı taşıdığı sorumluluğu kabul ederek yola çıkmasıdır.

Üretken olmayan kişinin karakter yönelimleri, üretken karakter yönelimlerinden tam anlamıyla ayrılır. Üretken olmayan karakter yönelimlerinden birisi, alıcı yönelimdir. Burada, insan, “iyi” nin kaynağını kendi dışında bulur ve davranışlarını buna göre düzenler. İkinci üretken olmayan yönelim, sömürücü tavidir. Bu ikinci yönelimde de “iyi” nin kaynağı kişinin dışındadır. Alıcı yönelim sahibi kişi dışarıdaki “iyi” den yararlanmanın yolunu insanlara karşı hep olumlu, yumuşak olmakta bulurken; sömürücü yönelim sahibi kişi, zora ve hileye başvurma eğilimindedir.

Biriktirici karakter sahibi olan üçüncü tür insanlar için, dış dünyayla ilişki güvensizlik temeline dayanır. Güvenliklerini, biriktirme davranışında bulunurlar. Nihayet, son üretken olmayan kişilik yönelimi, kapitalizm ile ortaya çıkan modern bir davranış olan “pazarlamacı” tipidir. Bütün bu karakter yönelimleri birey açısından sorunlar içermektedir. (Alkan, 1993; 82)

Fromm’ a göre, yaşam sevgisinin gelişmesinde önemli bir koşul özgürlüktür. Ne var ki, kısıtlayıcı siyasal zincirlerden kurtulup “özgür olmak” yeterli koşul değildir.

Yaşam sevgisinin gelişebilmesi için bir şey “yapma” özgürlüğü gereklidir; Yaratma ve kurma özgürlüğü. Yaşam sevgisi en çok şunların bulunduğu bir toplumda gelişecektir: *Güvenlik*: Onurlu bir yaşamın sağlanması için temel maddi koşulların tehlike içinde olmaması; *Adalet*: Hiç kimsenin başka birisinin amaçları için araç olarak kullanılmaması; *Özgürlük*: Herkese toplumun etkin ve sorumlu bir üyesi olma olanağının sağlanması. Bunların sonuncusu özel bir önem taşır. Güvenlik ve adaletin sağlandığı bir toplumda bile bireyin yaratıcı özünün etkinliği desteklenmiyorsa, yaşam sevgisinin gelişmesi gerçekleşmez. İnsanların tutsak olmamaları da yetmez. Toplumsal koşullar robotların doğmasına yol açarsa sonuç yaşam sevgisi değil, ölüm sevgisi olacaktır. (Fromm, 1982; 49)

İnsan, dünyayı anlayarak ve eylemde bulunarak üretken olabilir. İnsan, sevgi ve akıl yoluyla dünyayı anlayabilir. Akıl sayesinde, nesnelere etkin bir ilişkiye girer ve nesnenin özünü kavrar. Sevgi sayesinde ise, kendisini diğer insandan ayıran engellerin ötesine geçebilir ve onu anlayabilir. Gerçek sevgi, üretkenlikte bulunan üretken sevgidir. Bu tür sevginin temel nitelikleri, özen, sorumluluk, saygı ve bilgidir.

Kişilerarası ilişkilerde dört kategori düşünülebilir: Sembiyotik (karşılıklı bağımlılık) ilişki, geri çekilme, yıkıcılık ve sevgi.

İnsancı ahlak anlayışı, insancı psikolojiye, insan doğası diye bir olgunun bulunduğu varsayımlarına dayanmaktadır. İnsan, ancak gelişmesini sağlayacak elverişli koşullar bulunmuyorsa kötüdür. Kendi başına bir “kötü”den söz edemeyiz. “Kötü”, “iyi” nin bulunmaması, yaşamın gerçekleştirilememesidir. İnsancı ahlak açısından, kötülüklerden kaçınmak veya kötülüklerle bulaşmak diye bir sorunsal yoktur.

Bu ahlak anlayışının sorunsalı, insanın yaratıcı gizilgüçlerinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve kullanılmasıdır. (Alkan, 1993; 82-83)

**1.1.20 E. Durkheim, 1893'te yayınladığı “Toplumsal İşbölümü” adlı eserinde, konu bakımından ekonomiyi, yöntem bakımından hukuku, amaç ve hedef bakımından ahlakı tam anlamıyla sosyolojik açıdan incelemiştir.**

Durkheim'in (1858-1917) tüm sosyolojik çalışmalarının merkezinde modern toplumların ahlak sorunu yer alır. Durkheim'a göre, toplumsal sorun, temelde ahlaki bir sorundur ve modern toplumların bunalımı, ahlaki bir bunalımdır. (Özyurt, 2007; 95)

Durkheim, 1893'te yayınladığı “Toplumsal İşbölümü” adlı eserinde ahlak olgusunu incelemiştir. Bu eserde ahlak olgusunun bilimsel bir açıklaması yapılmış, hukuk yönünden derinlemesine araştırılmıştır.

Durkheim bu eserinde konu bakımından ekonomiyi, yöntem bakımından hukuku, amaç ve hedef bakımından ahlakı tam anlamıyla sosyolojik açıdan incelerken, her vesileyle “toplumların kendine özgü bir ahlakı bulunması gerektiğini” ifade etmiş, ahlak kurallarının amacının kişileri uyumlu olarak birbirlerine bağlamasını, başkasını düşünerek yapılan her hareketin ahlaklı olduğunu belirtmiştir. (Özgen, 2006; 36)

Ahlakı toplum tarafından inşa edilmiş ve sosyal işlevi olan bir kurum olarak gören Durkheim, ahlakın evrensel kurallarına ulaşmanın mümkün olamayacağını düşünür. Ona göre ahlak, her bir toplum tipi içinde ortaya çıkan özel sorunları çözmek için geliştirilmiş davranış kuralları demetidir. Ahlakın ve hakların doğasını tarih ve etnografya belirler. Toplumsal yapı ve toplumsal ilişkilerin değişimiyle ahlak kuralları da değişir, işlevsizleşir ve yenileri ortaya çıkar. Ahlak kurallarının “belli bir zamanda şöyle ya da böyle olmasının nedeni, o zamanlar insanların içinde yaşadıkları koşulların onun başka türlü olmasına olanak vermemesinden dolayıdır” diyen Durkheim'in “kanunlar olayların özelliğinden doğan zorunlu bağlardır” diyen Montesquieu ile aynı düşündüğü görülür.

Durkheim'in doğal hukuka ve buna bağlı olarak evrensel insan hakları kavramına ilgi duymamasının nedeni, sosyal olgulara toplum merkezli bakan ve farklı toplum tiplerinin farklı değer yargıları ile davranış kurallarını ortaya çıkardığını kabul eden pozitivist bir sosyal bilimci olmasıdır. (Özyurt, 2007; 99)

Diğer yandan Durkheim, Fransız devrimi'nin etkisiyle, ahlak olgusuna, laik bir dünya görüşü bağlamında yaklaşım getirerek, onu ilahi görüş ışığında algılayıp yorumlamak yerine, dünyevi bir alana oturtmayı uygun görmüştür. (Özgen, 2006; 37)

## **1.2 Genel Değerlendirme**

Ahlak üzerine yapılan felsefi tartışmalar antik çağa kadar uzanmaktadır. Yukarıda tarihsel süreçte kısaca özetlenen çeşitli düşünürlerin görüşlerine bakıldığında etik konusunda birbirlerinden çok farklı yaklaşım, değerlendirme ve açıklamaların yapıldığını görürüz. Hiçbir filozof genel geçerliliği olacak, mutlak, evrensel bir “ahlaki” kural” formüle edemedi. Bir süre sonra, normatif etik alanındaki tıkanıklıklar felsefecileri daha teknik ve dilbilimsel bir alan olan meta etik alanına yöneltti ve adeta toplumbilimlerinde davranışçı yaklaşımlarda olduğu gibi, felsefede de ahlak teknik bir çalışma alanına indirgendi.

Oysa tarihsel gelişme ve belirsizlik dönemleri her zaman ahlak tartışmalarını da beraberinde getirmiştir. İçinde yaşadığımız dönem de tarihin hızlandığı ve bu anlamda belirsizliklerin arttığı bir dönemdir ve tarihteki benzer dönemlerde de olduğu gibi yeniden ahlak sorunsalını gündeme getirmektedir.

Günümüzün en belirgin ideolojisi, demokrasi ve demokratikleşmedir ve tarihteki diğer değişim dönemlerinden çok daha fazla “ahlaksal boyuta ve ahlaksal değerlendirmelere” gereksinim duyulan bir dönemdir.

Korku ve baskıya değil, bireylerin gönüllü katılımına ve gönüllü sorumluluk almaya dayanan demokrasi için, bir iç denetim fonksiyonu anlamına da gelen ahlak, otoriter, baskıya ve korkuya dayalı sistemlerde olduğundan çok daha insancıl bir davranış belirleme ve öz denetim aracıdır. Bu nedenle de, demokrasiyi ana amaç olarak belirlemiş olan çağdaş toplum dinamiği, kendisini ancak çok ciddi bir ahlaksal tartışma / uzlaşma bağlamında gerçekleştirebilir.

## 2. BÖLÜM

### ETİK KAVRAMININ KURAMSAL TEMELLERİ, TANIM, İLKE VE YAKLAŞIMLAR

#### 2.1 Ahlak ve Etik Kavramı

Türkçede günlük kullanımda ahlak ve etik sözcükleri çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Oysa bu iki sözcük arasında ayrımlar vardır.

Ahlak, Arapça kökenli huy, tabiat, yaradılış anlamına gelen hulk kelimesinin çoğuludur.

Hulk sözcüğü, bir insanın yaradılışı gereği gerçekleştirdiği davranışları anlatır ve huy, adet, alışkanlık anlamındadır. (Uzun, 2009; 19)

Ahlak, manevi görev ve yükümlülüklerle bağlantılı olarak neyin iyi ve neyin kötü olduğuyla ilgilenen bir disiplindir. (Özgener; 2009; 6)

Etik kelimesi, yunanca bir kelime olan ve “karakter” anlamına gelen “ethos” kelimesinden türetilmiştir. Bir değerler felsefesi (Aksiyoloji) dalı olan etik, felsefenin beş ana dalından biridir.

Felsefe alanındaki çalışmalar geleneksel olarak beş alt başlık altında toplanabilir; (1) *metafizik*, gerçekliğin doğasını inceler; (2) *mantık*, düşünmenin yöntemini ve kurallarını inceler; (3) *epistemoloji*, bilgi ve bilgi kuramları ile ilgilenir; (4) *estetik*, güzelliğin anlamı ve görünümüyle ilgilenir; (5) *etik*, ise ahlaki değerlerin oluşumu ve doğru ile yanlışın ilkeleriyle ilgili yapılan çalışmalardır. (Özgen, 2006; 47)

Töre bilimi olarak ta adlandırılan etik, insanların töresel ya da ahlaki ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran felsefe dalıdır.

Geçmiş ve bugüne ilişkin doğru ve yanlış ölçütlerin anlatımı etiğin amacıdır. (Lamberton ve Minor, 1995: 409)

İnsanların töresel ya da ahlaksal ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran felsefe dalıdır. (Çalışlar, 1983; 10)

Etik, batının felsefe geleneği içinde ahlak felsefesi olarak ta adlandırılmıştır. Türkçe de ise ahlak bilimi olarak ve kimi zaman da etik sözcüğü ahlak sözcüğü ile eş anlamlı olarak ta kullanılmıştır.

“Ahlak” insanların uyarak yaşamaları ve/veya davranmaları gereken fiili ya da ideal (yani düşünsel) bir ahlaki ilkeler, erdemler, standartlar vb. dizisini anlatır. “Etik” ya da “ahlak felsefesi” ise kişinin ahlak, onun doğası ve temelleri üzerine düşünürken izlediği süreci ya da bu düşüncenin sonucunu anlatır. İkinci kerte de etik ve (ideal) ahlak –en azından kısmen- örtüşür. Bunların özdeş olmadıkları söylenebilir; çünkü birinin etiği, o kişinin, sözgelimi, (ideal) ahlakının parçası olmayan çeşitli mantıksal ve metodolojik görüşleri içerebilir. (Brenkert, 1998: 17)

Ahlak, insana özgü bir toplumsal kurum olarak tanımlanırken, aynı zamanda “onun” toplumsallaşmasında da önemli bir işlev üstlenmektedir. Daha değişik bir anlatımla ahlak, insanın toplumsallaşma sürecinde etkili olan bir öğedir. (Özgen, 2006; 26)

Tüm sosyal bilimler, insan davranışlarının etik temelleri ile değişik düzlemlerde ilgilidir. Sözgelimi etik’in, kıt kaynakların paylaşım sorunları ile ilgisi bakımından ekonomide, siyasi iktidarın tesisi ve siyasi gücün tahsis edilmesinde ki rolü itibariyle siyaset biliminde, örgüt kültürü ve iş etiği bağlamıyla yönetim biliminde, etik yapıların ilke ve kanunlaştırılması nedeniyle hukukta, bir kültürün diğer bir kültür ile ilişkilendirilmesi sürecindeki çelişki ve karmaşıklıklar bağlamıyla da antropolojide yansıma ve rolleri mevcuttur.

Etik sosyal bilimler dışında ise, çevresel etik adıyla ekolojide, biyo-etik adıyla biyolojide de yer bulur.

Ahlaki sistematik biçimde inceleyen dal, felsefenin bir dalı olan etikdir. Etik çeşitli soru ve sorunları sorar ve bunları inceler. Şöyle ki, birisinin belirli bir durumda nasıl davranması gerektiği “*uygulamalı etik*”, birisinin ahlaki bir durum veya görüşü nasıl kanıtlayacağı “*normatif etik*” ve birisinin etik veya ahlakın kökten yapısını nasıl anlayacağı “*meta-etik*” alanıdır.

Örneğin, bugün medya'nın partizan bir tutumla okuyucu çekmesinin uygun olup olmaması uygulamalı etik açısından tartışılan bir konudur. Normatif etik'teki yaygın soru ise, örneğin, kişinin birisini korumak amacıyla yalan söylemesinin ahlaki olarak savunulup savunulamayacağıdır. Meta-etik ise, "iyi" nin varlığını nasıl doğruladığımızı, ya da her şeyin göreceli olduğunu ve ahlakın sadece birisinin tercihlerinin ifadesi olup olmadığı gibi soruları sorar ve inceler.

Başka bir ifadeyle, Ahlaksal yargı ve önermeler içeren çalışmalara "normatif etik" adı verilir. "Meta-etik" adı verilen çalışma yönteminde ise, etik, insanların karar verme, öneride bulunma, uyarma ve davranışlarını değerlendirme sürecinde kullandıkları sözcük ve kavramların incelenmesi anlamına gelmektedir. Normatif etik'te doğrudan doğruya ahlaksal önermeler yapılmasına karşın, meta-etik çalışmalarında, bu ahlaksal önermelerin kullanımları, anlamları ve doğaları, ahlakı neyin oluşturduğu konuları incelenmektedir.

En yaygın normatif etik modellerinden ikisi teleolojik (sonuççu / sonuçsalcılık) ve deontolojik (görevci) olarak sınıflandırılır. Teleolojik, etik davranışı iyi ya da kötü sonuçları temelinde tanımlayan sonuç yönelimli bir yaklaşımdır. (Uzun, 2009; 22)

Teleoloji, iki yunanca sözcükten oluşur: Teleo ve logos. Teleo sonuç ve logos inceleme demektir. Böylece, teleoloji "sonuçların incelenmesi" anlamına gelir. Bu yaklaşım, eylemin sonuçlarının ne kadar hoşnutluk sağlayacağı ile ölçülmesini, bunun etik davranışın belirlenmesinde temel sayılmasını öneren yararçı filozofların yaklaşımıdır. Yararçı etik anlayışına göre, doğru ya da yanlış belirleyen ölçüt amaçlardan ziyade sonuçlardır. En çok insan için en çok iyiyi sağlayan davranış etik davranıştır.

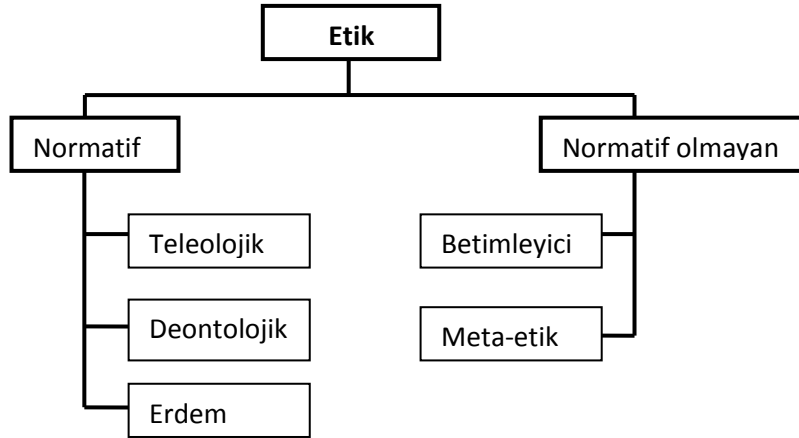
Sonuççu etik anlayışının savunucusu John Stuart Mill,'e göre, Önemli olan sonuçtur. Sonuçları düşünmeden hareket eden kişi etiğe uygun davranmayan kişidir. (Bkz. Mill, 1985)

Deontolojik (görevci) etik yaklaşımı ise, sonuçsal değil, ilkeseldir. Bu yaklaşıma göre, yapılan eylemin ahlakilik ölçütü sadece eylemlerin sonuçları olamaz. Bu kuramda kararlar, dürüstlük, adalet, kişilere ve mülkiyete saygı gibi ilkelere dayandırılır. Deontoloji, mutlakçı etik anlayışıdır. Deontolojik kuramların en önde gelen savunucusu

Immanuel Kant'tır. (1724 – 1804) Kant, yapılan bir davranışın etiğe uygun olması için bu eylemin evrensel bir yasa haline gelebilmesini şart koşmaktadır. Kant, bunu, “*öyle davran ki, davranışın evrensel bir yasa haline gelmesini arzula*” diyerek açıklamaktadır. (Çelişkisiz genelleme)

Dolayısıyla, Kant, evrensel hale gelmesi istenen davranışın sergilenmesini isterken, Mill, katı ilkelerin bir kenara bırakılarak, her olayın kendi içinde değerlendirilerek, olası sonuçlara göre karar verilmesini önermektedir. Nitekim Durumsal etik, kurallara körü körüne itaat ile sorumsuz fırsatçılık arasında bir orta yer bulmaya çalışır. (Jensen, 1997; 190) Belirli bir durumda etik olarak neyin iyi olduğu, genel olarak kitaplardan ve yönergelerden çıkarılamaz, yalnızca niyete bakılarak anlaşılabilir. Dolayısıyla, olay incelemelerinin açıklanması söz konusu olduğunda, durum etiği önem kazanır. (Leisinger, 2000; 96)

Konuya sistematik olarak bakacak olursak, etik teorilerini aşağıda ki şekilde olduğu gibi toparlayabiliriz.



Şekil 1. Temel etik teorileri

Etikle uğraşanlar şu ve benzeri sorulara yanıt ararlar; (Erdoğan, 2006; 6)

(a). Ahlakın dayanakları nelerdir? Neden insanlar bir davranışı doğru ve diğerini yanlış, birini yapılabilir ve diğerini yapılmaması gerekir diye düşünmektedir? Ahlaksal önsezilerimizin kaynağı nedir?

(b). Ahlaksal önsezilerimizi sistematik olarak haklı çıkartabilir miyiz? Hangi eylemler gerçekte doğru, yanlış ve izin verilebilir; onların doğru veya yanlış olduğunu nasıl biliyoruz.

(c). Ahlak kodları/ kuralları nesnel mi? yoksa görece mi?

(d). Ahlakın dili nasıl çalışır? Örneğin; doğru ve yanlış gibi kelimeler ne anlama gelir? Bu dört soru töre / etik biliminin temelini, ana sorunsalını oluşturur.

Yukarıdaki şekil 1. de etik teorilerinin temel ayrımı verilmiştir. Buna göre;

Normatif etik: Ahlaklı yaşamın nasıl olması gerektiğini belirten kural ve davranış kodlardır.

(a). Normatif etik; ahlaksal kodların sistemli açıklaması ile ilgilidir.

Normatif etik yukarıdaki ilk iki soruyu ele alır; (1) ahlaksal önsezilerimizin kaynağı ve haklı çıkarılması ile ilgilenir. (2) Ahlaklı yaşamın nasıl yaşanması gerektiğini anlatır.

(b). Normatif olmayan etik: Moral sistemlerin mantığının ve dilinin sistemli incelenmesidir. Ahlak sistemlerinin nesnelliğinin sistemli incelenmesidir. Ahlaklı yaşamın nasıl olmasıyla ilgilenmez.

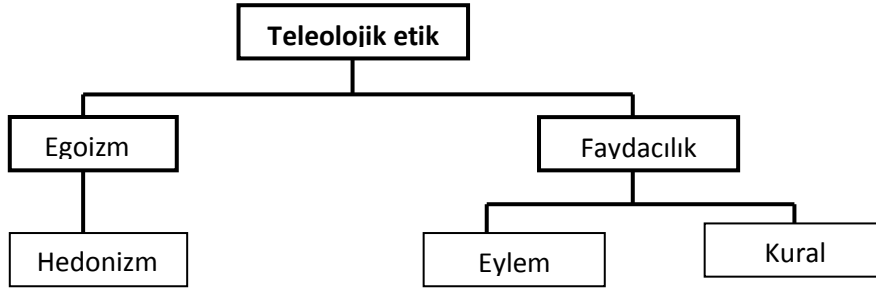
Normatif etik üç ana gruba ayrılır:

(a). Teleolojik etik (consequentialism),

(b). Deontolojik etik,

(c). Erdem etik.

Teleolojik etik, sonuçlar hakkında rasyonel düşünme ve eylemin sonuçlarının incelemesi anlamına gelir. Teleolojik etik anlayışına göre, bir eylemin sonucu, onun ahlaksal statüsünü belirler. (şekil 2)



Şekil 2. Temel teleolojik etik yaklaşımları

Dolayısıyla, eylemin sonucu kullanılan yöntem ve araçları meşrulaştırır. Eğer bir eylemin sonucu iyi ise, bu eylem doğrudur. Elbette burada ilk akla gelen sorular; İyi sonuç nedir? Buna kim, nasıl karar verir? Bu “iyi” sonuç kimin için iyi sonuçtur? Bu sorulara yanıt şu şekilde verilmiştir; “İyi” sonuç “eylemin sonunda alınan zevk” ile özdeşleştirilmiştir. Kimin için “iyi” sorusuna ise yanıt, birey ve çoğunluk içindir.

Etiksel egoistler, hedonistler ve faydacılar ahlaksal sorumlulukların iyi sonuçlar tarafından belirlendiği konusunda hemfikirdirler. Fakat neyin iyi sonuç olduğu hakkında aynı fikre sahip değildirler. (Erdoğan, 2006; 7)

Teleolojik etik içinde eylemin “iyi” sonuca yönelmesi konusunu, birbiriyle ilişkili 2 ayrı teoriyle açıklamıştır.

Benlikçilik (Egoizm): Benim için en doğru / iyi olan bana en yüksek mutluluğu verendir.

Egoizm, birey için doğru ve kabul edilebilir davranışları sonuçlarına göre tanımlamaktadır. Bireyin, kendisi için iyinin en yüksek miktarıyla sonuçlanan eylemleri seçmesi gerektiğini ileri sürer. (Özgener, 2009; 33)

Bu durum bireysel düzeyde, “Bireyin daima kendisine en fazla / yüksek mutluluğu elde edecek şekilde eylemde bulunmasını” öğütlerken, bu durumun evrensel düzeyde karşılığı/ ifadesi ise, “Herkesin (tek tek tüm bireylerin) kendine en fazla / yüksek mutluluğu sağlayacak biçimde eylemde bulunmalıdır” Bu durumun hedonizm de karşılığı ise, mutluluğun zevk ile yer değiştirmesidir.

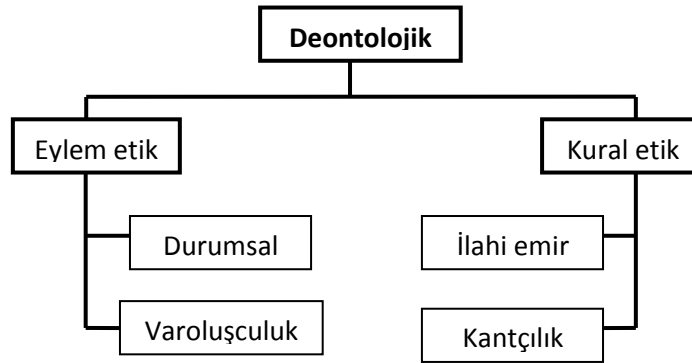
Faydacılık yaklaşımına göre: çoğunluk için mutluluk / zevk getiren her şey doğrudur. Eylem faydacılığı görüşüne göre, etik, faydayı sağlayan eylemleri değerlendirmelidir. Kural faydacılığına göre ise, faydacı ilkeleri sağlamak için yapılmış kurallar üzerinde durulmalıdır.

Faydacı düşünceye göre, kantçı eylemin (nedenin, amacın) ahlaksallığıyla hiçbir ilişkisi yoktur. Kant için, eylemin erdemsel / ahlaksal değeri, doğru nedene / amaca (ki o da görevdir) bağlıdır. Dolayısıyla, görev ahlaksal değer tanımlayıcısıdır. Bu da görevi belirleyen gücün doğruluğunu getirir. (Erdoğan, 2006, 8)

J. Bentham ve J.S Mill tarafından geliştirilen faydacılık teorisi eylemlerin sonuçları ile ilgilenmektedir.

Ancak, egoistlerden farklı olarak faydacılar, “en fazla sayıda insan” için “en yüksek düzeyde” “iyi”yi sağlamayı amaçlamaktadır. (Özgener, 2006;39)

İkinci tür normatif etik teori deontolojik etikdir. (şekil 3)



Şekil 3. Temel deontolojik yaklaşımlar

Bu yaklaşım, eylemin sonucu iyi/faydalı olsun veya olmasın fark etmez, bir eylemin doğruluğu üzerine odaklanır. İyilik ahlaksal zorunlulukları/yükümlülükleri idrak etme ve karşılama yeteneğimizde yatar. Kant kesinlikle, etikte doğru olmayana hiçbir koşulda yer vermez. Kant'ın "kategorisel zorunluluklar" olarak nitelediği bu evrensel yasada "istisnasız, doğru amaçlı görev" vardır. Örneğin, bu görev doğruyu söylemektir. Yalan daima yanlıştır. (Erdoğan, 2006; 8)

Kant'a göre ödev, temelini ahlak yasasına saygıda bulmaktadır. Ödev, yasaya saygıdan dolayı bir eylemi yapma zorunluluğudur. Kant bir davranışın yöneldiği amacın, o davranışın ahlakiliğini belirleyemeyeceğini, amacı ve sonucu ne olursa olsun, sırf ödev ilkesinden dolayı yapılan hareketlerin ahlaki değeri olabileceğini kabul eder. Kant ahlak öğretisinde üç kavramı ele alıp incelemektedir. Bunlar; iyi istenç (irade), kategorik emir (koşulsuz buyruk) ve özgürlük'tür. (Özgener, 2009; 43)

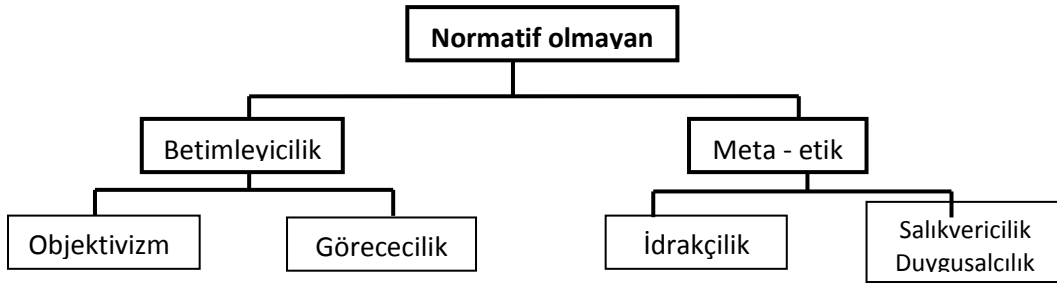
Deontoloji iki temel akıma sahiptir. Bunlar, durumsal etik anlayışı ve varoluşçuluğu içeren deontolojik eylem teorileri ve Kantçılık ve ilahi emir yaklaşımlarını içeren deontolojik kural teorisidir.

Üçüncü tür normatif etik kuramı "erdem etik" kuramıdır. " Yukarıdaki teoriler etiksel davranış ile ilgilenmişleridir. Üzerinde durulan temel sorular "bir eylemin iyiyi mi veya kötüyü mü ortaya çıkaracağı" veya "belli bir şeyi yapmak doğru mu yoksa yanlış mı" üzerinde toplanmaktadır. Doğu filozofları ve bazı yunan filozofları etik konusunu kişinin karakteri, iç doğası, kalbinin nasıl olduğu noktasından ele alırlar. Erdem etik, iyiliği ve doğruluğu tanımlama yerine, karakterin gelişmesi üzerinde durur ve mutluluğu insanların en yüksek amacı olarak düşünürler. Bu kuramda doğruluk eylemin kendisi veya sonucu tarafından değil, kişinin karakteri tarafından belirlenir. (Erdoğan, 2006; 9)

Martin Buber, etik konusunu moral kodlar yerine insanlar arası ilişkilerde aramıştır. Ona göre, etiğin özü insanlar arası gerçek diyalogun olmasıdır. İnsanlar araç değildir, sonuçtur. Bizim etiksel sorumluluğumuz şeyleri kullanma ve insana değer vermedir. İnsanları kullanma ve şeylere değer verme değil. Buber'in etik anlayışında, insanlar birbiri üzerinde olumlu imajlar yaratma ve sürdürme ile uğraşmazlar; "gerçek", bireyin diğerleriyle şeffaf ilişkisinden çıkar gelir. (Erdoğan, 2006; 9)

Burada Fransız felsefeci Nicolas Grimaldi'ye kulak vermemizde yarar var. Grimaldi şöyle der; “Değer tamamıyla mutlakdır, fakat her fiyat görelidir. Değer tamamen zorunluluk belirtir, fakat her fiyat müzakere edilebilir. Her şeyin bir fiyatının olduğu yerde, artık hiçbir şeyin değeri yoktur.” (Aktaran: Uzun, 2009; 104)

Etik bilimin ikinci ana teorik yaklaşımını normatif olmayan etik teorileri içerir. Normatif olmayan etik teoriler meta-etik ve betimleyicilik olmak üzere ikiye ayrılırlar. (şekil 4)



Şekil 4. Normatif olmayan teoriler

Betimleyici yöntemde, bir topluluktaki eylem ve davranış biçimleri, toplulukta geçerli olan etkin değerler ve geçerlilik talepleri açısından araştırılır ve bu yöntem çoğunluğun bağlayıcı olduğunu kabul ettiği ahlak yasalarının bütününe yönelik yargıları içerir. (Uzun, 2009; 22)

Betimleyicilik “ahlaksal ilkeler dünyanın nesnel özelliği midir yoksa kişiye, kültüre ve türlere göre midir? Sorusuna yanıt arayarak, ahlaksal prensiplerin ontolojik (varoluş) durumunu inceler. Bu sorunun ilk bölümünü destekleyenler, evrensel etik ilkeleri üzerinde duranlar objektivist ve ikinci bölümünü, evrensel ahlak prensipleri olmadığı varsayımını destekleyenler ise relativist (göreselci, görececi) olarak isimlendirilir. (Erdoğan, 2006; 10)

Sübjektivist görecelikte birim birey olmaktadır ki bu hem herhangi bir eleştiri olasılığını ve eleştirinin geçerliğini ve anlamlılığını ortadan kaldırır hem de sonunda ahlakın hiçbir

anlama gelmediğiyle sonuçlanır. “Herkesin kendine göre, doğrusu vardır; doğru veya gerçek tek değildir, herkese göre değişir, tek veya birkaç değil, sonsuz anlamlandırma vardır; herkes kendine özgü anlamlandırma / çözümlene yapar” gibi ifadeler böyledir.

Konvensiyonelist görececilerde ise görecelikte ölçüt cemaatin/toplumun genel anlaşmasıdır. Bu anlayışta da örgütlü bir egemenliğin çıkarının ahlak kodları olarak sunulmasını getirir; farklı olana izin vermez; fakat hiç değilse, yapısal bir gerçeğin ifadesi olarak anlamlıdır. (Erdoğan, 2006; 10)

## **2.2 ETİK VE HUKUK**

Diğer bilimler ve uygulama alanları arasında etik’in en yakın ilişkisi hukuk ileler. Etik ve hukuk ayrı yollar izlemelerine karşın, sonuç olarak aynı amaca yönelmiştir. Sokrates, Platon ve Aristo etik ve hukuk arasında bir ayırım yapmamışlardır. Roma hukukçuları ise, teoride bir ayırma gitmemiş olsalar da uygulamada etik ile hukuku birbirinden soyutlamışlardır.

Etik ve Hukuk, insan tutum ve davranışlarını toplumsal bağlamda düzenleyici kurallar koyması nedeniyle aynı amaca yöneliktirler, ama şöyle ki, subjektif nitelikte bir olgu olan etik kişinin iç dünyasına yönelikken, Hukuk, dış ve fiziki görünümünden hareket etmektedir. Etik bağlamda, kişinin “yapma” ve “ yapmama” eylemleri içsel (vicdani) bir görev olarak algılanırken, hukuk bağlamında ise, insanların eylemleri objektif açılardan ele alınmakta, başka insanların eylemleri ile karşılaştırmakta, incelenmekte ve ölçülmektedir. “Yapmak” ya da “yapmamak” görevi içsel değil, dışsal konan bir emir gereğidir.

Hukuk ile etik arasındaki altı çizilecek farklılıklar şöyle özetlenebilir. (Bülbul, 2001; 15)

1. Etik, iyiliğe ulaşmak için insanın kendisini uymaya zorunlu hissettiği manevi ve ruhsal kurallar bütünüdür. Oysa hukuk, toplum yaşamında sosyal düzeni, uyulması zorunlu kurallarla sağlamayı yeğlemektedir.

2. Hukuk, kişiye görevler yüklediği gibi bazı haklar da sağlamaktadır. Oysa etik, sadece görev yüklemekte ancak hiçbir hak söz konusu edilmemektedir.
3. Hukukta uymak zorunluluğu vardır. Uymayanlar hakkında yaptırımlar uygulanmaktadır. Oysa etikte, zorlama ve maddi yaptırımlar yoktur.
4. Hukuk, etiğe göre daha belirleyicidir ve açıktır. Oysa etik, insan bilicinde yaşar, dışı kapalıdır.
5. Hukuk birçok yasa ve kurallarla işlerlik kazanmıştır.

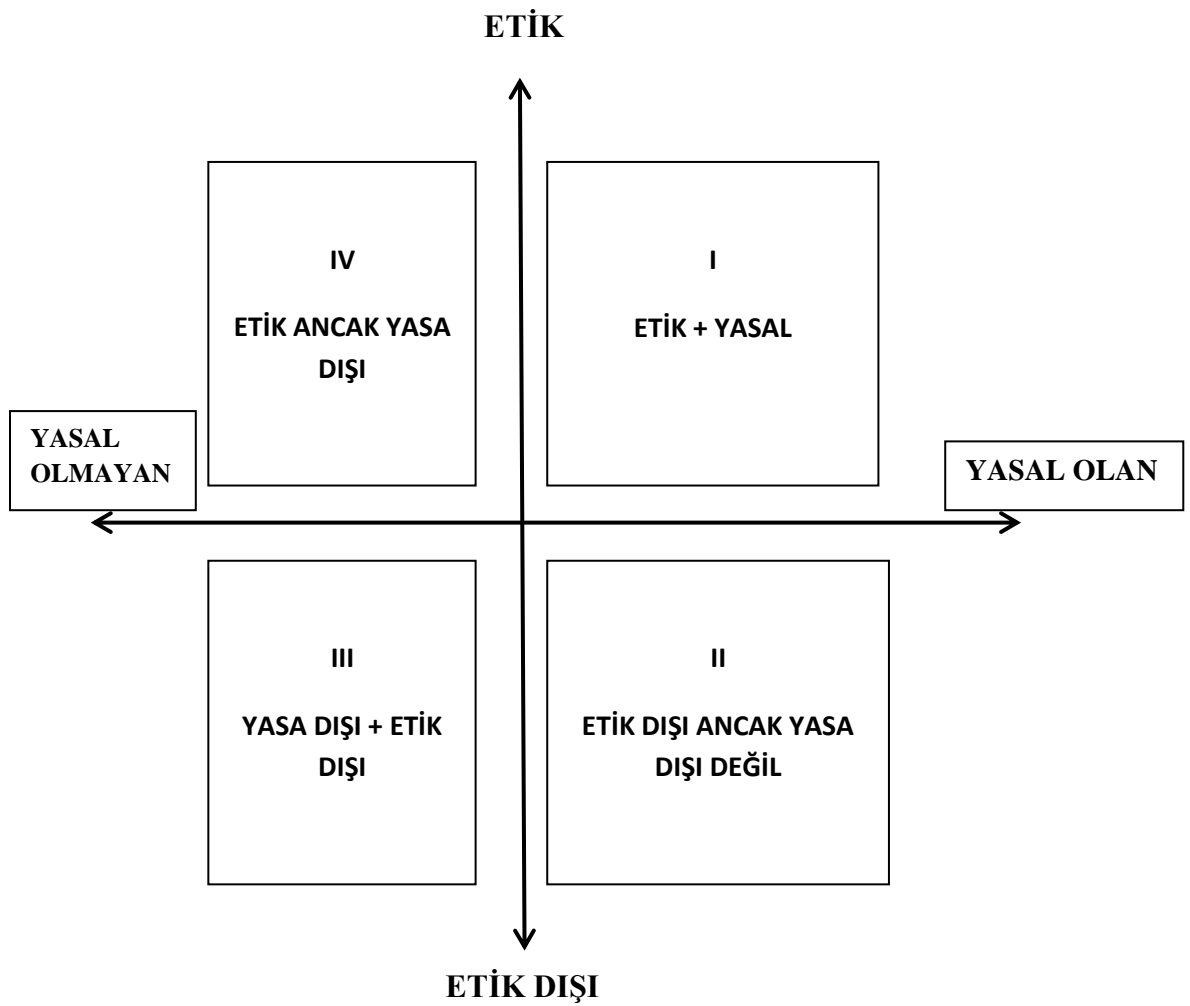
Hukuksal kurumların işlerliğinde kuşkusuz etik kuralların da etkisi vardır. Ayrıca, hukuksal yasalarda olmayan bazı konuları hukuk gelenek ve göreneklere göre çözümlenmektedir. Gelenek ve görenekler de etik ilke ve kurallarla yakın bağ içindedir. Bu bağlamda pratikte hukuk ve etik çoğu kez birbirinin içine girmiştir ve adeta birbirleri ile kan bağı olan bir ilişki içindedirler.

Etik ve hukuk, basın ve kitle iletişim araçlarında denetimi sağlamak için yaşama geçirilen iki ayrı yol ve yöntemdir.

Bir diğer bakış açısı ise, etik değerlerin yıllarca süren bir gelişmenin / tartışmanın sonucunda ortaya çıkmış olmalarıdır. Hukuksal düzenlemeler ise, genellikle etik tartışmalarının sonrasında gerçekleşir. Söz gelimi, iş güvenliği ve ayrımcılık sorunlarına ilişkin etik tartışmalar 1960'lı yıllarda başlamış buna karşın 1970'li yıllarda bu konuya ilişkin yasal düzenlemeler yapılmıştır. Yine aynı şekilde, iş yerinde cinsel taciz konusu 1970'lerde gündeme gelmiş ve ancak 1980'li yıllarda konu için yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu ve benzeri örneklerden hareketle, toplumsal yaşamda etik tartışmaların başlayıp bu konulara odaklandıktan sonra, etik sorunlara yol açan konuların çözümlenmesi için hukuki düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gerekli nokta, yasalaşmamış olsa da etik tartışmaların görmezlikten gelinmemesidir. Etik tartışmaların evrimleşerek yasalaşması, uygun bir davranış biçimi üzerinde bireylerin, örgütlerin ve toplumun görüş birliğine varma sürecidir. Çünkü yasalar toplumun çoğunluğunun tutumlarını yansıtır ve mevcut etik tartışmaları, gelecekteki yasa koyucuların yararlanabileceği bir kaynaktır. (Aydın, 2010; 9)

Ayrıca, bütün bireyler, işyerlerinde, toplumda ve karar verme süreçlerindeki etik değerlerini ve davranışlarını gözden geçirmekle sorumludurlar. (Northcraft ve Neale, 1990; 208)

Gerek hukuk gerekse de etik “adalet kaynaklı ve odaklı olmakla birlikte, etiği kapsamı daha geniştir. Bu bağlamda, etik, yasaların bitiği yerde devreye girer. Etik ve hukuk ilişkisi aşağıdaki şekilde “etik – etik dışı” ve “yasal – yasal olmayan boyutları ile özetlenebilir. (Hoffman ve Frederick, 1995, 74)



Şekil: 5 Etik-Hukuk ilişkisi

**I:** ETİK + YASAL / Örnek: Vergi ödemek, iş yeri güvenliğini sağlamak

**II: ETİK DIŞI ANCAK YASA DIŞI DEĞİL / Örnek: Şirket imkânlarını özel amaçları için kullanmak**

**III: YASA DIŞI + ETİK DIŞI / Örnek: Rüşvet vermek, sigortasız işçi çalıştırmak**

**IV: ETİK ANCAK YASA DIŞI / Örnek: STK olan Greenpeace'in çevre koruma ilintili bazı protesto eylemleri**

I ve III. Durumlar sonsuzdur. Çünkü etik kurallar ile yasa hükümleri uyumludur ve birbirini desteklemektedir. II ve IV. Durumlarda ise, etik kurallar ile yasal düzenlemeler çelişmekte, birinin kabullendiğini diğeri reddetmektedir.

Sonuç olarak, etik kurallar ile yasal hükümler arasındaki uyumsuzluk ne kadar az ise, etik ile hukuk arasındaki çelişki o kadar asgariye inecek, bu durum toplum ve iş yaşamını daha düzenli hale getirecektir.

### **2.3 ETİK VE DİN**

Din, insan ve doğaüstü güçler arasındaki ilişkileri temel alır ve inanç temelli bir değerler sistemi ön görürken, etik ise, genel olarak ussallığı temel alarak dünyevi ilişkileri düzenleyen sistemler önerir.

Tarih boyu dinlerin iktisadi davranış ve uygulamaları etkilediği bir gerçektir. Bu duruma literatürde gösterilecek en büyük kanıtlardan biri hiç kuşkusuz Alman düşünür ve sosyolog olan Weber'in 1904-1905 yıllarında yazdığı en önemli yapıtı olan "Protestan ahlakı ve kapitalizmin ruhu" adlı eseridir.

Weber'in temel tezi, Protestan Ahlak anlayışının kapitalizmin gelişmesini sağlayan ruh olduğudur. Bu anlamda, kapitalizmi değil, kapitalizmi oluşturan ruhu yani "kapitalist ruh"u incelemiştir. Diğer yandan da, kapitalizmin yalnızca Batı Avrupa'da ve orada yer alan inanç ve değerler sisteminin etkisiyle ortaya çıkmış olduğunu ifade etmektedir.

Diğer yandan uzak doğu dinlerinin de (Budizm gibi) toplumlarının "iş etiğinde" belirleyici oldukları görülmüştür. İnsanlık tarihinde, dine dayalı etik anlayışları önemli bir yer tutmuştur, fakat günümüzde, etiğin yegâne kaynağı din değildir. Artık etik, farklı

kültür ve dinlere ait insanların oluşturdukları toplum yapısı içinde, bu insanların bir arada yaşamalarına olanak sağlayacak ortak değer ve ilkeler içermektedir.

## **2.4 ETİK DAVRANIŞIN TOPLUMSAL ETKENLERİ: KÜLTÜR, DEĞERLER VE NORMLAR**

Bireylerin sahip oldukları etik standartlar, içinde yaşadıkları kültürel iklim, sahip olunan değerler sistemi ve inanç ve normlar tarafından belirlenmektedir. Bu kavramları açıklarsak;

### **2.4.1 Kültür**

Antropoloji tarafından incelenen kültür kavramının kelime olarak kökeni Latince de ekin anlamına gelen *cultura* kelimesidir. En yaygın kültür tanımlarından birine göre, kültür, bir toplumun üyesi olarak insanın öğrendiği, kazandığı, bilgi, sanat, gelenek, görenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. (Güvenç, 1979)

Kültür, bir toplumun tüm yaşayış biçimini oluşturur. Bu bağlamda, toplumun duyu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturur. Genel anlamda, kültür, insanın yarattıklarının tümüdür. (Kongar, 1982;16)

Kültür, maddi ve manevi olmak üzere iki bölümde ele alınmaktadır. İnsanın yarattığı bütün araç ve gereçler maddi kültüre; yine insanın yarattığı bütün anlamlar, değerler, kurallar manevi kültüre örnektir. Bir üçüncü grupta ise, sanat, edebiyat ve düşün yapıtlarından oluşur. (Kongar, 1982; 16)

Örgütler de, üyelerinin paylaştıkları bir örgütsel kültüre sahiptir. Bu anlamda kültür, bir işgörenin örgüt üyesi olarak bilmesi gereken sembolleri, davranışları, inançları, değerleri ve varsayımları nitelemektir. (Özen, 1996: 10)

İşletme literatürüne yoğun bir şekilde, 1990 yıllarla birlikte giren iş ahlakı kavramı ile örgüt kültürü arasında da dolaysız bir ilişki söz konusudur. İşletmelerin hem çalışanlarına, hem müşterilerine hem toplumun tümüne, hem de doğal çevreye karşı sorumlulukları vardır. İşte bu sorumlulukların nasıl algılandığı örgüt kültürü ile ilgilidir.

Başka bir ifade ile bir işletmenin örgüt kültürü o işletmenin ahlaki yapısını da kapsamaktadır. (Arslan, 2005; 132)

#### **2.4.2 Değerler**

Değerler, örgütün etik kodları ile ilgilidir. İnançlar ise, örgüt içinde neye inanılıp inanılmayacağını o örgütün kültürünce ne düzeyde desteklendiği ile ilgilidir.

Değer, sözlük anlamıyla, bir varlığın ve bir olayın insan için önemini belirleyen inançtır. Genellikle bireylerin geliştirdiği tek bir değerden değil değerlerden söz edilir. Bunun nedeni, insanın her nesneye ya da olaya bir değer biçmesidir. Değerler birbirleri ile sürekli etkileşim içinde bulunurlar ve dinamik bir değer örüntüsü oluştururlar. Bu değer örüntüsüne değer sistemi denir. Değer sisteminin girdisi yaşantılar, çıktısı ise davranışların değerini yargılamak ve onları yönlendirmektir. (Başaran, 1991; 243)

Başka bir deyişle, değerler, bireyin yaşamındaki farklı etmenlere yüklediği önemdir. Değer, birey için önemli olan her türlü düşünce yapısı, obje veya etkinlik olarak tanımlanabilir. (Lamberton ve Minor, 1995; 71)

Ortaya çıkan her değer, aslında insanın o “şey” e bir değer yüklemesinin bir sonucudur. Bir “şey” e bir değer yüklemek ise diğerleri arasından onu seçmek veya bir tercih yapmak anlamı taşır. Karşılaşılan etik problemlerin analiz edilmesi ya da çözümlenmesi sürecinde değerler sistemi yönlendiricidir. Öyle ki, sahip olunan değerler sistemi ve bu değerlerin uygulama biçimi karşılaşılan durumun içerdiği etik unsurların nasıl belirleneceğini ve tanımlanacağını etkiler. Değerler hiyerarşisinde etik değerler tüm diğer değerlerden öncelikli sayılırlar çünkü etik değerlerin uğrayacağı deformasyon tüm değerler sistemini tehlikeye sokar.

Etik değerler, haklar ve ödevler bakımından ayrımlaştırılır. Haklar, başkalarına karşı tam olarak yerine getirmemiz gereken talepleri tanımlar. Bu talepler, bizim öz değerlerimizle kesişerek ödevlerimizi ortaya çıkartır. Ödevler, temel olarak yasaklardan ve yükümlülüklerden oluşmaktadır. Yükümlülükler, yapmayı isteyeceğimiz başka şeyler olup olmadığına bakılmaksızın yapmak zorunda olduğumuz şeyleri tanımlar.

Yasaklar ise, amacımızın büyüklüğüne bakılmaksızın, yapmamamız gereken şeyleri tanımlar. (Encyclopedia of bioethics, 1995)

Değerler sadece bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de söz konusudur. Ve örgütler de bir değerler sistemine sahiptirler. Örgüt kültürü bir anlamda da örgütte ortak paylaşılan değerler sistemidir. Birey – örgüt ilişkisinde örgütsel ve bireysel değerler arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşim sürecinde çatışma ve uyum süreci örgütsel kültürün dinamiğini oluştururlar. Değerler insan davranışının anlaşılmasında çok önemli bir yer tutar ve çatışmaların kökeninde değerlerdeki farklılıklar yatar. (Lamberton ve Minor, 1995; 71)

Kuşkusuz bu değerler bireyin kişisel tutum ve davranışlarını yönlendirdiği gibi, bireyin iş ve meslek yaşamını da önemli ölçüde etkileyecektir. Örneğin, örgütsel yönetim sürecinde yöneticinin karar ve eylemleri kişisel değerlerinin etkisi altındadır.

Ekonomik değerlerle güdülenmiş bir yönetici, yönettiği örgütün büyümesinin önemini vurgulayacaktır. Toplumsal değerlere eğilimli yönetici ise, örgütün büyümesinden çok, işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesini ön plana çıkartacaktır. Elbette değerler, yöneticinin kararlarını etkileyen tek etmen değildir. Ancak, değerlerin, yöneticilerin karar ve eylemlerini yönlendiren temel etmenlerden biri olduğu kuşkusuzdur. (Stoner ve Wankel, 1986; 71)

### **2.4.3 Normlar**

Toplumsal normlar, belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin bir yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Bazı normlar diğerlerinden daha fazla ciddiye alınır, çünkü bunlara karşı gelindiğinde uygulanacak yaptırımlar daha ağırdır.

Normların genel özellikleri şunlardır; (Aydın, 2010; 17)

1. Normlar, grup üyelerinin çoğu tarafından kabul edilir.
2. Normlar, grup yaşamının önemli bir bölümünü kapsar.

3. Normlar, grup üyelerinin duygu ve düşüncelerinden çok ortak davranışları üzerine odaklaşır.
4. Grup üyeleri normları farklı düzeylerde benimser.
5. Normlardan sapma gösteren bireylere karşı, grup üyelerinin hoşgörü derecesi farklıdır.
6. Normlar, grup sürecinin işleyişini kolaylaştırır.
7. Normlar yavaş gelişir ve yavaş değişir.
8. Gruptaki bireylerin statüleri, normlara uyum derecesini etkiler.
9. Belli normlara uymak ya da uymamaya bağlı olarak kabul edilmiş bir ödül ve ceza sistemi vardır.

Grup içinde gelişen toplumsal normların bazı amaçları vardır.

1. Normlar, grubun temel değerlerini yansıttığı için, üyelerin diğer bireylerden ayrılıklarını yansıtır.
2. Normlar, grup üyelerinden beklenen davranışları basitleştirerek, kestirilebilir hale getirir. Böylece, üyelerin davranışları önceden sezilebilir ve bu da grubun işleyişini kolaylaştırır.
3. Normlar, bireylerin sıkıntılı durumlara düşmelerini engeller.
4. Normlar, grubun yaşamasına yardım eder. Normlar aracılığı ile, üyelerin sapkın davranışları reddedilerek, grubun varlığının sürdürülmesine çalışılır.

## **2.5 TEMEL ETİK DEĞERLER, İLKE VE STANDARTLAR**

Etik kuralların farklı kültür ve dinlere ait insanların oluşturdukları toplum yapısı içinde, bu insanların bir arada yaşamalarına olanak sağlayacak ortak değer ve ilkeler içerdiğini ve ortak yaşamı mümkün kıldığını açıklamıştık.

Bu gerçekten hareketle, bir toplumdan diğetine çok büyük farklılıklar taşımadığı düşünölen temel etik değerler aşağıdaki gibi sınıflanabilir.

- Adalet
- Doğruluk – Dürüslük
- Tarafsızlık – Nesnel davranma
- Sorumluluk

Bu etik değerlerin – ilkelerin içinde görölecek olumlu- olumsuz davranış türleri vardır. Olumlu olanlar için şu örnekler verilebilir. (Josephson, 2001, 80)

- Adil olmak
- Doğruyu söylemek
- Açık olmak
- Tutarlı olmak
- Kişisel bütönlük göstermek (Integrity)

Olumsuz davranış örnekleri ise şunlardır;

- Yalan söylemek
- Hile yapmak
- Sorumsuz davranmak
- Ayrımcılık yapmak
- Rüşvet almak

Temel etik değer ve ilkeler toplumlara göre ve toplumsal dinamiklere ve zaman içinde değişken nitelikler gösterebilirler. Kuşkusuz, bu değer ve ilkeler toplumların ekonomik

ve sosyal yapısına, toplumdaki egemenlik ve üretim ilişkilerine göre belirlenmektedir. Toplumsal gelişim ve değişim dinamiğine bağlı olarak ta etik değer ve ilkeler de benzer paralellikler göstermektedir.

Küreselleşme süreci ise, özellikle iş yaşamı bakımından bir yandan birbirine yakın ilke ve uygulamaların oluşmasına katkı yaparken, diğer yandan ise, özellikle çok uluslu şirketlerin görece az gelişmiş ekonomiler içindeki farklı tutum ve anlayışlar sergilemeye devam ettikleri de görülmektedir.

Örneğin Birleşmiş Milletler ile başlatılan “Küresel İlkeler Sözleşmesi” dünyada 6200’ün üzerinde kuruluş tarafından imzalanmasına ve çevre, insan hakları, çalışma koşulları ve yoksuzluklarla mücadeleye ilişkin bir etik ve sorumluluklar sözleşmesi olmasına rağmen, hala yeryüzünde insan hakları, çalışma koşulları gibi hak ve sorumluluk alanlarında ne kadar geri bir düzeyde bulunduğu çok dikkat çekicidir.

### 3. BÖLÜM

#### 3.1 İŞ ETİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İş etiğinin günümüzdeki yeri ve anlamını kavramak için, batıdaki sanayileşme süreci, piyasa mekanizması, özel sektör ve girişimciliğin geçirdiği evrelerin ana hatları ile incelenmesi gerekir.

İş etiğinin batıdaki tarihsel gelişimini 19. Yüzyıl; (1900 – 1950) dönemi; (1950 – 1970) dönemi; (1970 – 2000) dönemi ve 2000’li yıllar olarak 5 ana başlıkta incelemek gerekir.

##### 3.1.1 (19. YÜZYIL): Sanayileşme, Serbest Pazar ve Girişimcilik

19. yüzyıl da iş etiği konusunda genelde dinsel bir bakış açısı egemen olmuştur. Bu dönemden sonra iktisadi, sosyal ve siyasal değişimlere bağlı olarak iş etiği düşüncesi de önemli bir değişim sürecine girmiştir.

19. yüzyıl ortasına kadar, Hıristiyanlık dini ve kilise ticaret hayatına şüpheyle bakmıştır ve 19. yüzyıl ortasına kadar dinsel olarak faiz yasağı sürmüştür. Hıristiyanlığın ilk zamanlarında, işletmecilik ve ticari faaliyetlerde kilise’nin iş ahlakı bağlamındaki düzenlemeleri ticari faaliyetler üzerinde sınırlayıcı bir etki yapmıştır.

Kapitalizmin gelişme aşamasında, ticaret ile kilise arasındaki faiz yasağından dolayı ortaya çıkan gerilim, Protestan reformcular tarafından giderilmiştir. Bu süreçte, Protestanlıkta sermaye koyan kişinin faiz hakkı yasallaşmış ve Protestanlıkça meşru hale getirilmiştir. Faiz yasağına ilişkin yasalar İngiltere’de 1854 yılında yürürlükten kaldırılmıştır. Ayrıca, 1856 yılında işletmelere getirilen sınırlı sorumluluk imkânı veren ve büyük şirketlerin doğmasını da sağlayacak yasal düzenlemelerin yapılmasıyla birlikte seri üretim yapan işletmelere geçiş hızlanmış özel sektör, serbest piyasa, sermaye ve girişimcilik ekonominin en dinamik unsuru haline gelmiştir.

Faiz yasağının kaldırılması ve ticareti ve ticari başarıyı dinsel bir lütuf saymasıyla Protestanlık ve özellikle de Kalvenizm, kapitalizm için gerekli alt yapıyı (dini ve psikolojik) hazırlamıştır.

### 3.1.2 (1900 – 1950) DÖNEMİ

İş etiği konusunda dinsel etkinin yoğunluğu 19. Yüzyılın sonuna doğru azalmıştır. Örneğin ünlü düşünür ve sosyolog Durkheim 1900 yılında meslek ahlakı üzerine çalışmalar yapmıştır. Durkheim tarafından 1900 yılında kaleme alınan, fakat ancak 1937 yılında yayımlanan “Meslek Ahlakı” adlı çalışmada, ekonomik yaşamdaki gelişmelerin ahlaki yönlerinin ihmal edilmesinin toplumsal yaşam için bir tehlike oluşturacağı ifade edilmiştir.

İş etiği konusunda yapılan araştırmalar, 19. Yüzyıl sonu ile 20. Yüzyıl başında ABD ve Avrupa da liberal ekonomiye karşı sosyalist düşünce ve iktisat eleştirilerinin hız kazanmasıyla yoğunlaşmaya başlamıştır. Sosyalist düşünce sisteminin güçlenmesi ile liberal hareket ve iktisat arasında ki tartışmalar doğal olarak işletmelerin ve işletmeciliğin amaçlarının ve topluma sundukları fayda ve zararların da ve bu bağlamda ahlakilik konularının da iktisat politikaları (tekelci sermaye gibi) çevresinde tartışılmasına yol açmıştır. Özellikle Kıta Avrupa’ında ekonomi politik yoluyla sistem tartışmaları yoğunluk kazanmıştır. Buna karşılık, ABD de ise daha çok uygulamalı etik alanına girecek olgular tartışılmıştır.

1900 – 1920 yılları arasında ahlakçılar, kadın ve çocukların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işçilerin tazminat hakları ve reklamlarda gerçeğe uygun bilgi verilmesi gibi ahlaki konuları tartışmışlardır. Bunun için ABD’ de “Daha iyi işletmecilik dairesi” ve üniversitelerde iş ahlakı dersleri yer almaya başlamıştır.

1904 – 1918 yılları arasında ABD’ de verilen “Ticaret ahlakı” derslerinde daha çok iyi işletmeciliğin iyi bir ahlak temeli olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Yine 1908 - 1915 yılları arasında Britanya’daki Scheffield Scientific School’ da verilen ticaret ahlakı derslerinde ahlaki rehberliğe ihtiyaç duyulan temel işletmecilik konularının saptanmasına çalışılmıştır. Özellikle gazetecilik, muhasebecilik ve hukukçuluk ahlaki yönden mercek altına alınmıştır. Zamanın gelişen teknolojisi karşısında ortaya çıkan yeni sorunları da kapsayacak şekilde iş dünyası için ahlaki kurallar geliştirilmiş, bu kuralların hem ticaret ve sanayi hem de kamu politikalarına yol göstermesi amaçlanmıştır. (Arslan, 2005; 27)

Max Weber'in 1919 yılında yayınlanan "Protestan ahlakı ve kapitalizmin ruhu" kitabı ile Britanya'da R.H. Tawney'in "Din ve kapitalizmin yükselişi" adlı kitabı 20. Yüzyılın başlarında yayınlanmış iş ahlakı konusunu gündeme getiren önemli eserlerdir.

Britanya 'da yapılan ve iş etiğini din ve felsefe bağlamında değerlendiren çalışmaların aksine ABD'de yapılan çalışmalar, iş etiğini felsefe, ilahiyat ve siyasetten bağımsız bir disiplin haline getirilerek uygulamalı bir çalışma haline getirilmiştir. ABD de özellikle bu dönemde (1920 – 1950 arası), iş etiği standartlarının belirlenmesi, reklamların gerçeğe uygun bilgiler içermesi ile ilgili ve bankacılar, sigortacılar ve avukatlara ilişkin iş etiği standartlarının oluşturulması için tartışmalar ve çalışmalar başlatılmıştır. Bunlar arasında en dikkat çekici olan, 1921 yılında yayımlanmış olan Borden ve Hoper'in "Bankacılık ve İş Ahlakı" kitabıdır ve bu alanda ilk teorik çalışmayı oluşturmuştur.

1900 yılların başında F. Taylor'ın çalışmaları sonunda yöneticiliğin ve yönetimin ayrı bir bilim haline gelmesi, yöneticiliğin işletme sahipliğinden ayrılarak profesyonel bir nitelik kazanması yöneticilik meslek kimliğinin oluşmasına katkı sağlamıştır.

ABD' de Frederick Taylor'ın Principles of Scientific Management (1911) ve Avrupa'da Henri Fayol'un Administration Industrielle et Generale (1916) başlıklı kitapları yönetim biliminin öncülüğünü yapmışlardır.

İş etiği konusundaki ilk ampirik çalışmalar da yine bu dönemde ABD de yayınlanan reklamcılık konusunda yayınlanan akademik dergilerde yer almıştır.

Yine 1920 yılında Britanya da Endüstriyel Yönetim Enstitüsü adlı kurumun kurulmasıyla birlikte, iş etiği disiplini üzerine çalışmalar yapılmış ve artık iş etiği felsefe ve ilahiyat ve iktisattan bağımsız bir disiplin olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Akademisyenler ve araştırmacılar, iş etiği üzerine deneysel araştırmaları analiz ederek konunun ilke ve teorilerini geliştirmeye çalışmışlardır.

1920'li yıllarda etik sorunlar genelde yetersiz eğitimden kaynaklanmıştır. Bu dönemde eğitim kurumlarında iş ahlakı dersleri programlarda yer almaya başlamıştır.

Buna ilaveten, 1950’li yıllara doğru kendi kendini yönetme gereksinimine ilişkin duyarlılık yaratan kanun ve düzenlemeler üzerinde de durulmuştur. Ancak iş ahlakının kapsamı, bugünküne nazaran çok dar kalmıştır. (Özgener, 2009; 62)

Yine bu dönemde iş etiği açısından iki temel ayırım ortaya çıkmıştır. Bunlar işletmenin iç faaliyetlerinden kaynaklanan etik sorunlar ve işletmenin dış faaliyetleri sonucu oluşan etik sorunlar ayırımıdır. (Arslan, 2005; 29) Bu dönemde işletmelerde yaşanan bazı önemli oluşum ve değişimler aşağıda özetlenmiştir;

Yavaş değişim	→	Sürekli değişim
Öngörülebilirlik	→	Fırsat ve tehdit analizi
İşletme içi odaklı	→	Çevre ve paydaşlar ile de etkileşim
Katı örgütsel yapılanma	→	Esnek örgütsel yapılanma
Hiyerarşi ağırlıklı	→	Katılım gözetici
Teknoloji önemli	→	İnsan ve teknoloji uyumu önemli
Ürün odaklı	→	Müşteri odaklı
Bağımlı çalışan	→	Nitelikli ve talepkar çalışan
Kıdem Öncelikli	→	Performans öncelikli
Ülke içi pazara yönelik	→	Bölgesel ve küresel pazara yönelik
Çevre tali bir konu	→	Çevre korunmalı
Ekonomik güce sahip	→	Ayrıca sosyal – kültürel – siyasal güce de sahip
Kısa vadeli öngörü	→	Uzun vadeli öngörü
Kar her şey	→	Kar her şey mi?

(Arslan ve Berkman, 2009; 48)

### 3.1.3 (1950 – 1970) DÖNEMİ

İkinci Dünya Savaşı sonrası (1950 – 1970 yılları arası) genel olarak ABD ve Avrupa da ekonomik refah yılları olarak bilinmektedir. Bu dönemde kitle üretimin artması, ekonomi dünyasında büyük ve uluslar arası şirketlerin egemen olması ile birlikte işletmelerin toplumsal sorumluluklarının tartışılması ve bu bağlamda işletmelere yöneltilen etik eleştiriler de yoğunluk kazanmıştır. Kitle üretimin artmasına paralel olarak bu dönemde tüketim de artmış ve bunun bir sonucu olarak ta tüketici hakları iş etiğinin bir boyutu olarak tartışılmaya başlanmıştır. 1962 yılında ABD de ilk tüketici hakları bildirisi yayınlanmıştır. Bu dönemde tüketicilerin farkındalık ve duyarlılık düzeyleri yükselmiş, tüketici grupları daha güçlü duruma gelmiş, çevreci kuruluşlar işletmeleri zorlamaya başlamış, sivil toplum kuruluşları ve medya, işletmelerin topluma ne katkıda bulduklarını sorgular hale gelmiş, çalışanların genel eğitim düzeyi ve beklentileri yükselmiş, devletlerin çeşitli konularda denetleme ve düzenleme girişimleri artmıştır. Bu yıllardan itibaren etik dışı faaliyetlerde bulunan işletmelere ve onların uygulamalarına yönelik eleştiriler artmaya başlamıştır. (Arslan ve Berkman, 2009; 49)

Bu dönemde iş etiği üzerine yapılan çalışmalarda bir gelişim seyri görülmüştür. Bu dönemde, iş etiği üzerine yapılan çalışmalara ek olarak, özellikle toplum – işletme arası sorunlar üzerinde de durulmaya başlanmıştır. Son yıllarda çokça kullanılan işletmelerin sosyal sorumluluk kavramı bu dönem de iş etiği kavramı ile birlikte bunun yerine de kullanılmaktadır.

1960’lı yıllarda savaş sonrası iyimserlik azalmış, sosyal ve ekonomik sorunlar gerek eşitsizlik, gerekse de artan beklentiler nedeniyle daha dikkat çekmeye başlamıştır.

Kentlerin sağlıksız gelişimi, çevre kirliliği, şirketlerin aşırı güçlenmesi ve bazı yöneticilerin ekonomik ve hatta siyasi hayatta çok etkili hale geldiği savları, iş karşıtı ya da “sistem karşıtı” tepkisel oluşumlara yol açmıştır. (Ferrell ve Fraedrich, 1994; 8)

Yine bu dönemde iş etiği bağlamındaki tartışmalar içersinde yer alan bir konu da, ürün sorumluluğu olmuştur. Ürünün işletmenin mutlak sorumluluğu altında olduğunu ileri sürenler tarafından malın üretici olan işletmenin ürün hakkında en detaylı bilgiye sahip

olması gerektiğinden yola çıkarak sorumluluğun başka bir kişiye ya da tarafa yüklenmesinin etik olmadığını savunmuşlardır.

Bu dönemde işletme yönetimi kapsamında ücretli çalışma, terfiler, işten çıkarılmalar, endüstriyel ilişkiler, üretim, fiyatlama, reklam çalışmaları üzerinde yoğunlaşmış ancak görece olarak iş etiği daha az önem verilen bir alan olmuştur.

### **3.1.4 (1970 – 2000) DÖNEMİ**

Bu dönemde çeşitli işletmelerin önemli yolsuzluk ve skandallara karışmasının tespiti ile yönetsel etiğe karşı ilgi de buna paralel olarak artmıştır. Örneğin Watergate skandalı toplumsal gündeme etik sorunsalını daha yoğun bir şekilde getirmiştir. Ancak, diğer yandan da etik sorunlar ile sosyal sorunların birbirinden ayırt edilmesinde kimi zorluklarla karşılaşmıştır.

ABD başkanı Nixon'ın rakiplerinin telefon konuşmalarını gizlice dinlettiği ve daha sonra bunu inkâr ettiği için skandala dönüşen Watergate olayı ile, ABD'nin gizlice İran'a silah satıp bundan elde ettiği parayı Güney Amerika'daki Kontra gerillalarına aktarması sonucu gelişen İran-Kontra skandalı son dönem içinde ABD'de görülen en ciddi siyasal yozlaşma örnekleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Önemli bir nokta, her iki skandalda da, olaya karışanların parasal çıkar peşinde değil, siyasal çıkar peşinde koşmalarıdır. (Alkan, 1993; 201)

Her iki olayda, kamuoyunda büyük tartışmalara yol açmış ve siyasal / yönetsel sistemin sorgulanmasına neden olmuş ve benzer olayların engellenmesi için yasal ve yönetsel düzenlemelere gidilmesi gereği tartışılmaya başlamıştır.

1970'ler de, özellikle Watergate skandalından sonra siyasal / yönetsel ahlak konusu yoğun bir tartışma konusu olmuştur. 1978 yılında, Devlet Yönetiminde Ahlak Yasası kabul edilmiştir. 1983 yılında Devlet Yönetimi Ahlak Dairesi kurulmuştur. Bu bağlamda yalnız kamu yönetimi üzerinde durulmakla kalmamış aynı zamanda da meslek ahlakı da sıkı bir denetimden geçirilmiştir.

Bu dönemde, iş etiği işletme çevresini de kapsar hale gelmiştir. Gerçekte, iş-çevre ve kamu-politika konuları da iş etiğinin ana konuları arasında olmuştur. (Bremer, Logan ve Wokutch, 1984, 64) Bu bağlamda, yeni bir iş etiği çalışma alanı ortaya çıkmaya ve gelişmeye başlamıştır.

Bu dönemde, işletme yönetimi alanında çalışan akademisyenler tarafından işletme sosyal sorumluluğu üzerine yazılan makalelerde ciddi artışlar olmuş ve belki de daha önemlisi felsefeciler iş etiği disiplini yapılandırmak için etik teorileri ve felsefi analizi uygulayarak bu alana yeniden girmişlerdir. İş etiği sorunlarıyla ilgilenen merkezler kurulmuştur. 1974 yılında Uluslar arası İş, Ekonomi ve Ahlak Derneği, 1976 yılında İş Ahlakı Merkezi ve 1977 yılında Ahlak Kaynakları Merkezi iş alanındaki araştırmaları yapmak ve eğitimler vermek üzere kurulmuşlardır.

Disiplinler arası toplantılarda, işletme profesörleri, ilahiyatçılar, felsefeciler ve işadamları birlikte katılmışlardır.

1970'li yılların sonlarına gelince, rüşvet, aldatıcı reklam, fiyat hileleri, ürün güvenliği ve çevre kirliliği gibi bir dizi ahlaki sorun ortaya çıkmıştır. İş etiği genel bir ifade haline gelmiştir. Özellikle pazarlama ve yönetim alanlarındaki akademisyenler, ahlaki sorunları belirlemeye ve işadamlarının belirli durumlarda nasıl eyleme geçebileceğini ortaya koymaya yönelik araştırmalar yürütmeye başlamıştır. Ancak ahlaki karar verme sürecinin nasıl işlediğini tanımlamaya ve bu süreci etkileyen değişkenleri belirlemeye yönelik çabalar çok sınırlı olmuştur. (Özgener, 2009; 63-64)

ABD'de 1980 yılında yapılan bir araştırmaya göre, 500 büyük şirketin sadece yüzde 8'i bir etik koduna sahipken bu oran 1985 yılında yüzde 77'e ve 1990 yılında ise bu oran yüzde 90'nın üzerine çıkmıştır. (Sacconi, 2002;11)

Dolayısıyla, 1980'li yılların ikinci yarısı ile birlikte iş etiği alanında bir kurumsallaşmaya doğru gidildiği gözlenmiştir. Bu dönemde iş ahlakı konusunda uluslar arası organizasyonlar kurulmaya başlanmıştır. Bunlardan en önemlisi 1987 yılında Hollanda'da kurulmuş olan Avrupa İş Ahlakı (EBEN, European Business Ethics Network) örgüt ağıdır. Daha sonra Almanya, İspanya, İtalya, İngiltere ve Türkiye'de EBEN'in şubeleri kurulmuştur. 1980'lerin ikinci yarısından itibaren iş etiği konusunda

yayımlanan akademik dergilerin sayısında da ve iş etiği üzerine yapılan davranışsal ve alan araştırmaları sayısında da ciddi bir artış olmaya başlamıştır. Bu araştırmalar arasında özellikle kültürler arası karşılaştırmalı araştırmalar önemli bir yer tutmuştur.

1987 yılında, sosyal girişimciler tarafından “daha adil, daha insancıl ve yaşanabilir bir dünya” vizyonu ile ve sosyal değişime katkıda bulunmak için Avrupa Sosyal Girişim Şebekesi (Social Venture Network Europe) kurulmuştur. Söz konusu birlik, içinde yaşadığımız ve yenedünya düzeni olarak adlandırılan süreçte, “yurttaşlık ekonomisi”nin gerekliliğine inanan çağdaş işadamı ve sosyal girişimciler tarafından yeryüzü ve insanlık değerlerinin korunması ve sürdürülebilir beşeri kalkınmanın geliştirilmesi için ortak çaba göstermek amacıyla kurulmuştur.

1999 yılında, İtalya’da Castellanza Üniversitesi Ahlak, Hukuk ve Ekonomi Merkezinin öncülüğünde bazı şirketler, mesleki kuruluşlar, danışmanlık şirketleri ve kar amacı gütmeyen organizasyonlardan oluşan bir grup tarafından Q-RES projesi (Şirketlerde Sosyal ve Ahlaki Sorumlulukların Kalitesi Projesi) tasarlanmıştır. Bu projenin amacı, işletmeler ile çıkar grupları arasındaki sosyal bağlantı kavramını içine alan, şirketlerin sosyal ve ahlaki sorumluluğu üzerine yoğunlaşan bir yönetim modeli ortaya koymaktır.

Q-RES projesine eşdeğer projelere Avrupa’nın diğer ülkelerinde de rastlamak mümkündür. Örneğin, İngiltere’de SIGMA projesi ve Almanya’da Değer Yönetimi Sistemleri (Values Management Systems) uygulaması bulunmaktadır. Özellikle 2001 Temmuz ayında Avrupa Komisyonu’nun “Şirket Sosyal Sorumluluğu üzerine Yeşil Kitap (Green Paper on CSR)” yayınlamasıyla birlikte işletmeler açısından sosyal ve ahlaki sorumlulukların önemi daha da artmıştır. Bu kitap, şirket ahlaki kodlarının uygunluk kriterleri ve şirketlerin planlama ve uygulamada kanun tarafından belirlenen minimum talepleri karşılamada gönüllü standartlara uyup uymadıklarını ortaya koymaya yönelik hususlar üzerinde durmaktadır. (Özgener, 2009; 67)

Bu bağlamda, işletmelerin paydaşlarına ve topluma etik değerler etrafında kendini kabul ettirerek itibar kazanması temel bir koşul olarak görülmüştür. Bu süreçte, işletmenin içinde bulunduğu toplumun sorunlarına duyarlı olması ve toplumsal yaşama katkı sağlaması ve sosyal sorumluluk üstlenmesi beklenir olmuştur.

Ayrıca bu dönemde, birer açık sistem olan işletmelerin ekonomik birimler oldukları kadar aynı zamanda birer sosyal birim de olduğu ve çevreleriyle etkileşim içerisinde oldukları vurgusuyla paydaş kavramı doğmuştur.

Müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, yatırımcılar, tedarikçiler, dağıtımıcılar, yerel kuruluşlar, ilgili kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve medya kuruluşları işletmenin çevresindeki paydaşlar olarak değerlendirilmiş ve bu gruplar ile ilişkilerin işletme yönetiminin başarısını etkilediği savunulmuştur. (Freeman, 1984)

Günümüzde ise paydaşlar ile ilişkilerin sağlıklı yönetimi, işletmelerin başarısı için ön koşullardan biri sayılmaktadır. Paydaş sınıflandırmasında en çok kabul gören ayrım iç ve dış paydaş ayrımı olmuştur.

<b>İÇ PAYDAŞLAR</b>	<b>FİRMADAN BEKLENTİLERİ - İSTEKLERİNE İLİŞKİN, Örnekler:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatırımcılar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatırımlarına tatminkâr karşılık almak, kar payı, hisse senedi fiyatlarının değerlendirilmesi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yöneticiler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek ücret, yetki, statü</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adil ücret, iş güvenliği, iş yeri güvenliği</li> </ul>

<b>DIŞ PAYDAŞLAR</b>	<b>FİRMADAN BEKLENTİLERİ - İSTEKLERİNE İLİŞKİN, Örnekler:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteriler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite – fiyat arasında denge; güvenli, garantili, ürün – hizmet ve satış sonrası servis</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tedarikçiler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzun süreli ilişki - işbirliği; zamanında ödemeler</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dağıtımıcılar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzun süreli ilişki - işbirliği</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bankalar ve diğer finans kuruluşları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zamanında ödemeler, teminatların değeri, likidite durumu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlgili kamu ve özel sektör kuruluşları (Bakanlıklar ve bağlı kuruluşlar ile denetim organları, yerel organlar, odalar, sendikalar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlgili yasalara ve yönetmeliklere riayet edilmesi; raporların gerçek – doğru verilere dayandırılması</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sivil toplum grupları ve kuruluşları, medya, toplum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yasa ve yönetmeliklere riayet edilmesi; üretime ve refaha katkıda bulunulması; çevreyi kirletmemesi – güzelleştirmesi; toplumsal yaşamı zenginleştirmesi; sosyal sorumluluk göstermesi</li> </ul>

Kaynak: (Aslan ve Berkman, 2009; 49-50)

Firmanın paydaşlarının belirlenmesi, onların olası etkilerinin incelenmesi, bu etkilerin işletmenin aleyhine olmaması için önlemler alınması, yani işletme ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin yönetimi, işletme yönetiminin yeni paradigması olmuştur.

Yöneticilerin işlevleri de bu yeni paradigma çerçevesinde yeniden tanımlanmıştır.

(Arslan ve Berkman, 2009; 51)

Ekonomik kalkınma komitesi (Committe for development, 1971) sosyal sorumluluk konusunda “üçlü halka” ile ilk modeli oluşturmuştur. İç halka, işletmelerin ekonomik işlevleri ve sorumluluklarını; orta halka ekonomik işlevlerin toplumsal değerlere ve

önceliklere duyarlı biçimde yerine getirilmesini, dış halka da iş dünyasının sosyal sorunlara el atarak topluma katkıda bulunmasını içermektedir.

### **3.1.5 (2000'ler) Dönemi**

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde gelişen bilişim teknolojileri ünlü iletişim bilimcisi M.Mc Lukan'ın öngörüsünü haklı çıkartarak dünyayı küresel bir köy haline getirmiştir. Özellikle yirminci yüzyılın son on yılında yaşanan gelişmelerden sonra küresel düzeye gelen kimi büyük firmalarda ortaya çıkan finansal raporlama skandallarının hemen ardından iş etiği 2000 li yılların tüm yönetim söylemlerinin içinde yer almaya başlamıştır. 2000'li yıllarla birlikte işletmelerin strateji oluşturma süreçlerinde etik boyut ve paydaş yönetimi kesinlikle değerlendirmeye alınmaya başlamıştır.

2000'li yıllarla birlikte özellikle halka açık işletmeler için finansal değerlendirme ve denetim raporlarının yanı sıra “sosyal denetim” raporları da kamuoyuna sunar hale gelmişlerdir. Ayrıca bu sosyal denetim raporlarının bağımsız kuruluşlara yaptırılması da ayrı bir önem taşımaya başlamıştır.

Bu dönemde işletmelerin finansal performansları ile sosyal performansları arasında ki ilişkinin varlığı ve yönünü inceleyen birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar arasında Frooman tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, 2000'e yakın etik olmayan vaka incelenmiş ve ilgili şirketlerin bu nedenle hisse değerlerinde büyük değer kayıpları ortaya çıktığı saptanmıştır. Bu ve benzeri araştırma bulgularına göre işletmelerin orta ve uzun dönemde sosyal performansları ile marka değerleri, piyasa değerleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

2000'li yıllarda ABD ve Avrupa dışında da iş etiği ile ilgili önemli kuruluşlar da faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu kuruluşlara örnek olarak, Japon İş Etiği Araştırmaları Derneği, Kore İş Etiği Enstitüsü, Latin Amerika İş Etiği Ağı, Afrika İş Etiği Ağı, Güney Afrika Etik Enstitüsü, Türkiye Etik Değerler Merkezi, St. Petersburg İş Etiği Merkezi ve Çin İş Etiği Merkezi gösterilebilir.

### **Dünyada iş ahlakı ile ilgili kuruluşlar:**

- Uluslar arası İş, Ekonomi ve Ahlak Derneği (The International Society of Business, Economics and Ethics – ISBEE)
- İş Ahlakı Merkezi (The Center for Business Ethics – CBE)
- Ahlak Kaynakları Merkezi (The Ethics Resource Center – ERC)
- İş Ahlakı Topluluğu (The Society for Business Ethics – SBE)
- İş ve Meslek Ahlakı Enstitüsü (The Institute for Business & Professional Ethics)
- Markkula Uygulamalı Ahlak Merkezi (The Markkula Center for Applied Ethics)
- Avrupa İş Ahlakı Örgütü Ağı (The European Business Ethics Network, EBEN)
- Araştırma Ahlakı Merkezi (Centre for Research Ethics-CRE)
- Uluslararası İş ve Toplum Derneği (International Association for Business and Society – IABS)
- Uygulamalı ve Mesleki Ahlak Birliği (The Association for Practical and Professional Ethics – APPE)
- Ahlak Yöneticileri Birliği (The Ethics Officer Association – EOA)
- Sosyal Sorumluluk Derneği (Business for Social Responsibility – BSR)
- Avustralya Mesleki ve Uygulamalı Ahlak Derneği (The Australian Association for Professional and Applied Ethics – AAPAE)
- Uluslararası İş Ahlakı Enstitüsü (The International Business Ethics Institute)
- Avrupa İş Ahlakı Enstitüsü (European Institute for Business Ethics – EIBE)
- Global Ahlak Enstitüsü (The Institute for Global Ethics – IGE)

- SASS İş Ahlakı Merkezi
- Macau İş Ahlakı Derneği (The Macau Association of Business Ethics)

Ayrıca bu dönemdeki Birleşmiş Milletler'in "Küresel İlkeler Sözleşmesi"nden söz etmekte de yarar vardır. Birleşmiş Milletler'in "Küresel İlkeler Sözleşmesi" insan hakları, çalışma koşulları çevre ve yolsuzlukla mücadele olmak üzere dört başlık altında on maddeden oluşan bir manifestodur.

Küresel ilkeler şunlardır;

1. İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı (İnsan hakları ilkesi)
2. İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı (İnsan hakları ilkesi)
3. İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli (çalışma standartları)
4. Zorla ve zorunlu işçi çalıştırılmasına son verilmeli (çalışma standartları)
5. Her türlü çocuk işçi ve çalıştırılmasına son verilmeli (çalışma standartları)
6. İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli (çalışma standartları)
7. İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyatlı yaklaşımları desteklemeli (Çevre)
8. İş dünyası, çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli (Çevre)
9. İş dünyası, çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli (Çevre)
10. İş dünyası, rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzluk ile savaşmalıdır. (Yolsuzlukla mücadele)

2000’de Birleşmiş Milletler örgütü ile başlayan bu çalışmalar, dünya genelinde 6.200’ün üzerinde firma ve sivil toplum kuruluşunun gönüllü katılımı ile küresel bir nitelik kazanmıştır. “Küresel ilkeler Sözleşmesi”ne Türkiye’den katılan kurum sayısı 150’nin üzerindedir.

Küresel ilkeler Sözleşmesi’nin yanı sıra Birleşmiş Milletler “Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi” ni de küresel düzeyde imzaya açmıştır.

Avrupa merkezli uluslararası girişim örneklerinden bazıları ise şunlardır;

OECD’nin;

- Kurumsal Yönetim İlkeleri
- Uluslar arası yatırımlar ve Çok Uluslu İşletmeler Bildirgesi
- Uluslar arası Ticari İşletmelerde Yabancı Kamu görevlilerine Rüşvet Verilmesinin Önlenmesi Sözleşmesi (Türkiye 2003 yılında TCK gerekli değişiklikleri yapmıştır)
- Yolsuzlukla Mücadele Birimi

Avrupa Komisyonu’nun çeşitli rapor ve forum çalışmaları da iş etiği üzerinde yoğunlaşmıştır. Örneğin;

- “Yeşil Kitap” raporu
- Eko-Yönetim raporu
- “Çoklu paydaşlar ve kurumsal Sosyal sorumluluk” forumu gibi.

Bu ve benzeri çalışmalar 2000’li yıllarda etik ve sosyal sorumluluk konularına yönelik yoğunlaşmanın birer örnekleridir.

## 4. BÖLÜM

### İŞ ETİĞİNE İLİŞKİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMELER

İş etiğine ilişkin Türkiye'deki gelişmeleri değerlendirmek için devlete, işe ve örgütsel / kurumsal yönetime ülkemizdeki bakışın tarihsel gelişimini incelemek gerekir. Bu bağlamda Osmanlı dönemi daha sonra da cumhuriyet dönemi (1923 -1950), (1950 - 1980), (1980 – 2000) ve 2000'li yıllar başlıkları altında ve genel hatları ile incelenecektir.

#### 4.1 OSMANLI DÖNEMİ:

Osmanlı'nın pek çok olumlu yanının yanında, herhalde Osmanlı dönemini yönetsel/siyasal ahlak ölçütleri açısından pek parlak sayamayız. Özellikle yönetsel/siyasal yozlaşmanın önemli göstergelerinden biri olan rüşvet olayına bakacak olursak Osmanlı'nın yönetsel yapısının bu olaydan pek de arınmış olmadığını görürüz. Sultan Süleyman dönemine gelinceye kadar rüşvetin hemen hemen tüm devlet yönetim çarkını sarmış olduğu görülür. "1607 Eylülünde, İngiliz elçisi Henry Lello, Venedik Docuna, Osmanlı Devleti'nin bütün işlerine rüşvetin hakim olduğunu söylemiştir. XVII. Yüzyılın genel karakteri, "rüşvet iktisadı" deyimiyile ifade olunmuştur. " (Mumcu, 1969; 85)

Kanuni Sultan Süleyman'ın ölümünden sonra çeşitli memurluklar satılır olmuştur. Ayrıca sadece belli görevlere (memurluklara) gelebilmek için rüşvet vermek yetmiyor, o görevde kalabilmek için başka deyişle azledilmemek için de sürekli rüşvet verilmesi gerekiyordu. Kuşkusuz verilen bu rüşvetlerde daha sonra halktan alınan haraç ve rüşvetler ile telafi ediliyordu.

Yolsuzluk ve rüşvet, adalet mekanizmasında da bolca görülmüştür. Miri paraları ve malları zimmetine geçiren, kendisine emanet edilmiş malları satan, resmi defterleri ve evrakı tahrif ederek çıkar sağlayan, usulsüz "devre çıkararak" para ve mal toplayan kadılar her tarafta görülüyordu. Parayı bastıran yabancı elçiler, Osmanlı adaletinden istedikleri kararları kolaylıkla çıkarabiliyorlardı. Öyle ki, malı çalınan bir kimsenin

malını geri almak için kadiya ödediği rüşvet, genellikle çalınan malın değerinden daha fazla oluyordu. (Mumcu, 1969; 125-131)

Osmanlı'da rüşvet, yolsuzluk ve yozlaşma kuruluşun başlarında aşırı boyutlarda olmamasına karşın zamanla, ekonomik düzenin bozulmasıyla siyasal / yönetsel sisteminde derinden etkilemiştir.

Osmanlı devletinde yönetimin zayıflamasına paralel olarak ve özellikle 16. Yüzyılın sonlarına doğru kamu görevlilerinin halka çeşitli yollarla haksız ve ağır işlemler yaptırma eğilimleri artmıştır. Klasik dönem için başlangıçta sözü edilen ekonomik değerler ile ahlaki değerler arasındaki denge durumu ekonomik düzenin belirsizliğine paralel olarak ahengini yitirmiştir. Değerler arası çelişkilere rağmen çeşitli hukuki araçlarla adalet anlayışı geçerli kılınmaya çalışılmıştır. (Özgener, 2009; 82)

Osmanlı'da siyasal / yönetsel yozlaşmaya (özellikle rüşvet ve yolsuzluklara) karşı bazı önlemler almaya çalışıldı. Memurlara hazineinden maaş ödenerek ve ceza yasası çıkartılarak bu konuda çeşitli düzenlemeler ve iyileştirmeler yapılmaya çalışıldı. Tanzimat fermanı ile bu düzenleme ve çabalar daha da genişletildi. 1855'te rüşveti, devlet malını çalmayı, rüşvet sayılan ve sayılmayan hediyeleri yasaklayan bir Nizamname, 1858'de bu konuları düzenleyen bir Ceza Kanunnamesi yürürlüğe girdi. (Mumcu, 1969; 256-305)

Tanzimat'ın Türk toplumu ve adalet tarihinde çok önemli bir aşama olmasına rağmen Osmanlı'nın gerileme döneminde olmasından dolayı bu yeni adalet kuralları toplumsal hayatta beklenen olumlu etkileri yaratamamıştır.

İş ahlakı açısından Osmanlı'nın klasik dönemi diye adlandırılan dönem içinde ahilik teşkilatına ve sistemine ve 15. Yüzyıl sonlarına doğru bunun yerini alan "Loncalara" değinmek gerekir.

Türklere özgü bir teşkilat olan Ahiliğin çeşitli kaynaklara göre 13 yüzyılda ortaya çıkmıştır.

13 yüzyılda bir çok Türk devletinde olduğu gibi Anadolu’da da Selçuklular tarafından kurulan ve Osmanlı Devletinin kuruluş döneminde yaygınlaşan ahilik; belli bir süre içinde kendisine özgü kurallarla işleyen esnaf ve sanatkarlar birliği ve bir eğitim kurumudur. Başka bir ifadeyle “Ahilik; şehirlerde oturan esnafın aralarında birleşerek kurdukları dini ve ekonomik nitelik taşıyan bir teşkilattır.” (Özgener, 2009; 79)

Ahilik, ahlaki değerleri ön plana çıkaran bir teşkilat olması itibariyle Selçukluların son dönemlerinden itibaren Türk tarihinin azımsanmayacak kadar uzun bir döneminde toplumda sosyal, kültürel ve ekonomik hayatı derinden etkileyen bir anlayıştır. Bu teşkilat, ekonomi-ahlak gerginliğini ortadan kaldırmak ve olumsuz etkilerini asgariye indirmek amacı gütmüştür. Özellikle Osmanlılar döneminde iş hayatının dürüst ilkeler çerçevesinde yürütülmesine katkıda bulunarak iş ahlakının kurumsallaşmasında önemli rol oynamıştır. Esas olarak alınan ilkelerin tamamı, toplumun milli ve manevi değerler sistemiyle uyumlu olduğu için toplum tarafından kolayca benimsenmiştir. (Dönek, 1998; 434-444)

Kendi kendine işleyen bir denetim mekanizması olan ahilik, sanatta mükemmellik, yaşayışta dürüstlük ve topluma hizmette erdemi temel almıştır. Ahilik, esnaf ve sanatkarların mesleklerini icra ederlerken ahlaki ilkelere uymalarını sağlayan ilkeler etrafında örgütlenmiş bir yapıdır. Osmanlı Devleti’nin kuruluş döneminde ahilik teşkilatı, sosyal adaletin tesis edilmesi için bir eğitim kurumu rolü üstlenmiştir.

Ahiliğin iş ahlakı ve ekonomik gelişme ile ilgili temel ilkeleri şunlardır. (Ünsür, 1998; 544-554)

- Doğruluktan ayrılmamak, cömert olmak ve alçak gönüllü olmak,
- Çalışma ilişkilerini insancılaştırmak ve huzurlu bir ortam yaratmak,
- Müşterileri memnun etmek,
- Kendisini topluma adanmak ve insanlara nasihat ederek iyi yola yöneltmek,
- Yardımlaşma ve dayanışma, fırsatlar ve imkanlardan eşit ölçüde yararlanma ve ayrıca kendisinden başkasını düşünmek,

- Bir sanat ve iş sahibi olmak,
- İşin her kademesinde ciddiyet ve disiplinli çalışmayı teşvik etmek

15 yüzyılda Osmanlı İmparatorluğunda sosyal ve ekonomik dengelerin bozulmasıyla, Osmanlı'nın sanayileşme sürecine ayak uyduramaması, sermaye yetersizliği ve ithalatın artması ile birlikte ahilik sistemi işlevini yitirerek ahlaki değerler giderek yok olmaya yüz tutmuş ve iş hayatında ihmal edilmiştir.

Ahilik sistemi 15 yüzyılın sonlarına doğru yerini “Lonca” denilen kuruluşlara bırakmıştır. Loncalar, her iş konusunda çalışanların sayısının sınırlanmasını ve esnafın üretim, satış ve satın alma faaliyetlerini düzenleyen bir teşkilattır.

Loncalar, üyelerinin iş ahlakı ve sosyal sorumluluk bilincini geliştiren, esnaf ve sanatkârlara saygınlık kazandıran kuruluşlar olmuşlardır.

17. yüzyıldan itibaren loncalardaki işçi sayısının artmış olması sistemi işleyişini zorlamaya başlamıştır. Loncalar Sanayi Devrimi'nden sonra önemini yitirmiş 17. yüzyılın sonlarına doğru da loncalar toplumda üstlendikleri yapıcı rolleri ve işlevleri yerine getirememişlerdir.

## **4.2 CUMHURİYET DÖNEMİNE İLİŞKİN GELİŞMELER**

Türkiye’de iş etiği konusundaki gelişmeler (1923-1950) dönemi, (1950-1980 dönemi (1980-2000) dönemi ve 2000’li yıllar olarak ele alınarak incelenecektir.

### **4.2.1 (1923-1950) DÖNEMİ**

Osmanlı döneminde Tanzimat’tan itibaren edinilen yönetsel kültür birikimi Türkiye’yi evrensel normlarda hem iktisadi gelişmişlik düzeyine hem de evrensel normlarda demokratik bir ülke konumuna taşıyamamıştır. Dünya, sanayi devrimi ile birlikte kentli

/ girişimciler yaratıp, bunların önüne sağlıklı ve uzun dönemli kulvarlar açarken, Osmanlı merkezîyetçi bir devlet örgütlenmesi ile bu kavşakta başka bir yöne dönmüştür.

Batı dünyası yeni kıtalar keşfedip, sömürgecilik ve deniz aşırı ticareti ile sermaye birikimi sağlayarak kapitalist sanayileşme sürecine girmiştir. Osmanlı devleti ise son 300 yılında bu gelişimin gerisinde kalmıştır. Osmanlı, son yüz yılında çeşitli reform hareketleri geliştirmeye çalışmış olsa da, içsel bir kapitalizmin gelişmesini sağlayacak iktisadi dönüşümü sağlayamamıştır. Bu iktisadi dönüşümün sağlanmamış olmasına paralel olarak ta kadereci ve pasif bir kültür yapısı toplumda egemen olmuştur.

Dolayısıyla Cumhuriyetin ilk kuruluş dönemlerinde Osmanlı'nın sosyal, kültürel ve iktisadi mirası üzerine kurulduğu göz ardı edilmemelidir. Cumhuriyetin ilk döneminde çağdaşlaşma ve sanayileşme gibi milli stratejik hedefler belirlenmiştir. Bu dönemde, belli oranlarda özel girişimciliğin desteklenmesi söz konusudur. Söz gelimi, 1923 'te yapılan İzmir İktisat Kongresi ve kongrede belirtilen görüş ve öneriler Türkiye de kapitalizm'in kendi iç dinamikleri ile gelişmesi yönünde yapılması gereken stratejik yaklaşımları kapsamaktadır. 1924 yılında Türkiye İş Bankası A.Ş nin kurulması, 1927 yılında Sanayi ve Teşvik Kanununun çıkarılması bu yönde atılmış olan adımlardan bazıları olarak dikkat çekmektedir ve özel sektöre verilecek önemi belirtmektedir.

Ancak ne var ki, 1929 büyük iktisadi krizinin ortaya çıkmasıyla beraber sermaye birikimi sağlanamamış, üretim ve teknoloji konusunda görece geri durumda olan özel sektörün kendisinden beklenen gelişmeyi sağlayamamış olmasıyla, büsbütün "Devletçilik" ilkesi benimsenmiştir. Bu bağlamda, iktisadi hayatın ve kalkınmanın devlet eliyle ve öncülüğünde yürütülmesi esas olmuştur. Birinci ve ikinci sanayileşme planları, Türk parasının kıymetini koruma kanunu (1930), Sümerbank'ın kuruluşu (1933), Etibank'ın kuruluşu (1935), Varlık vergisi kanunu (1942) devletçilik politikasının tipik örnekleridir.

1930 – 1950 arası dönemde kurulan KİT sayısı toplam 19 adedi bulmuş ve böylece devlet bürokrasisi iktisadi hayatta egemenliğini arttırmıştır. Devlet iktisadi hayatta aktif

rol üstlenmenin yanı sıra ekonomiye müdahale araçlarını da çeşitlendirmiştir. (ithalat kotaları, döviz tahsisleri, faaliyet izinleri vb)

Dolayısıyla devletçilik ilkesi, söz konusu dönemde özel sektör ve özel sektör girişimciliğinin gelişmesine engel teşkil etmiştir. Bu bağlamda da adeta kamu yöneticiliği özel sektör yöneticiliğine kıyasla daha itibarlı bir çalışma alanı olarak değerlendirilmiştir. Cumhuriyetin ilk dönemlerinde ağırlıklı olarak azınlıkların özel iş yaşamına hâkim olmaları ve bu anlamda iş adamlarına olumlu bakmayan genel bir anlayış hâkim olmuştur.

#### **4.2.2 (1950 – 1980) DÖNEMİ**

Türk ekonomisi ikinci dünya savaşı sonrasında dünyada ki siyasal ve ekonomik gelişmelerden etkilenmiş ve bir uyum sürecine girmiştir. Bunun en belirgin örneklerinden biri hiç kuşkusuz NATO ve BM üyeliği ile başlayan süreçtir. Ayrıca özellikle Marshall planı çerçevesinde ABD ile yoğunlaşan ve bağımlaşan ilişkiler ile liberal ekonomik anlayış tekrar canlanmıştır. Liberal iktisadi politikaların ön plana çıkmasında ki bir diğer önemli etken ise çok partili döneme geçişle olmuştur. Demokrat parti 1950 yılında sunduğu programında devletin ekonomik hayata müdahalesinin asgariye indireceğini belirtmiştir.

Özellikle, 1950 – 1960 yılları arasında toplumsal, ekonomik ve yönetsel etik değerlerin yerleştirilmesi hükümetlerden beklenen, hükümetlerin izlediği sosyal ve ekonomik politikaların bir sonucu olarak hayata geçmesi gereken değerler olarak algılanmıştır. Ayrıca toplumsal ahlak konusunda bozulma ve çözülme varsa, bu sorunun çözümü için daima gözler hükümetlere çevrilmiştir. Hükümetlerin hem kendilerini hem genel olarak siyaseti, hem de kamu kurum ve kuruluşlarını ahlaki değerler açısından yeniden gözden geçirmesi kamuoyunun beklentisi olmuştur. (Eken, 1998; 495-490) Başka bir deyişle, toplumsal ahlak dokusunun geliştirilmesi, bireysel ve kurumsal bir çaba olmaktan çok iktidarlardan beklenen ve hükümet programları aracılığı ile geliştirip uygulanması gereken bir olgu olarak görülmüştür.

Nitekim 1950-1980 yılları arasındaki hükümet programlarında özellikle yönetimin tarafsızlığı ve yolsuzluklarla mücadele üzerinde durulmuştur. 1960'lı yıllarda tarafsız ve

etkin yönetim, adalet ve mekanizmasında reform gibi çabalar ön planda iken, 1970’li yıllarda partizanlığı önleme, gelir dağılımında adalet, vergi reformu, enflasyonla mücadele öncelikli hedefler arasında yer almıştır. Ancak programlarda yer alan bu hedefler gerçekleştirilememiştir. (Özgener, 2009; 84)

İktisadi olarak ise, ithal ikamesi politikalarının temel alındığı bu dönemde, Devlet Planlama Teşkilatı ve diğer kamu kuruluşlarının iktisadi hayatı planlamaları ve merkezden yönetme çabaları ile geçmiştir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında torpil, rüşvet, kırtasiyecilik, yöneticilerde performans yetersizliği, devlet saygınlığının korunmaması, organizasyon eksikliği, fırsatçılık gibi kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı gerekli kılan olumsuzluklar göze çarpmaktadır. (Serter, 1997, 148-149)

Bu dönemde özellikle dikkat çekici olan bir diğer unsur ise, hemen hemen tüm hükümet programlarında kamu personelinin liyakat sistemine göre istidam edilmeleri gerektiği yer almış olmasına karşın, kamu yönetiminde liyakat sistemine dayalı ve nitelikli personel yerine kayırlmış personelin istihdamı kamusal ahlak alanındaki aşınmayı göz önüne sermektedir. Bu dönemin etik olarak dikkat çekici unsurlarından biri de kamu personeli seçiminde partizan tutumların ön plana çıkmış olmasıdır.

#### **4.2.3 (1980 – 2000) DÖNEMİ**

Türkiye 1980’li yıllarla birlikte ithal ikamesi politikalarını terk ederek yerine ihracatı teşvik eden ve özelleştirmeye ağırlık veren bir iktisadi politika uygulamaya başlamıştır.

Bu politikaların uygulanmasında 24 Ocak 1980 ekonomik kararlarının büyük etkisi olmuştur. 1990’lı yıllardaki gümrük birliğine uyum çalışmaları da ulusal ekonomi üzerindeki radikal dönüşümleri beraberinde getirmiştir.

Liberal ekonomik politikaların izlendiği 1980’li yıllardaki yetersiz denetim nedeniyle, siyaset ve yönetsel alandaki yozlaşma daha da yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Rüşvet, rant kollama, nepotizm, kronizm, partizanlık, yağmacılık gibi politik ve

yönetmel yozlaşma türleri “olağan” görülmeye başlamış, ahlaki değerler erozyona uğramıştır. (Bilgin, 1998; 195)

1980’li yıllarla birlikte yaşanan liberalleşme süreci, etik değerlerin daha çok ekonomik piyasa tarafından yönlendirildiği ve bireysel çıkarı dayalı bir ahlak anlayışının egemen olduğu gözlemlenmiştir.

1980’li yıllarda toplumsal değer sisteminin hızla değiştiği ve hemen her şeyin paraya indirildiği bir dönem olmuştur. 1980’li yıllarda (özellikle Özal dönemi) toplumsal sorumluluk taşımayan kapitalist ahlakı teşvik eden, destekleyen bir dönem olmuştur.

Hatta bu dönemde toplumsal ve yönetmel mekanizmalar, güçlü ekonomik grupların ve siyasal partilerdeki oligarşik eğilimlerin ortaya çıkardığı imtiyazlı grupların amacına hizmet eden ve sınıfsal bir karakter taşıyan ahlak anlayışının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. (Özgener, 2009; 85)

Yeniden yapılanmanın gerçekleştirilememesi sonucu 1970’li yıllardan gelen iltimas, rüşvet ve yolsuzlukların 1980’li yıllarda süregelmesi ve adeta yapısal bir hal alması söz konusu olmuştur. Bu dönem, skandalların arka arkaya yaşandığı bir dönem olmuştur. Hayali ihracat skandalları, İSKİ skandalı, bankacılık (İstanbul Bankası, Emlakbank, Egebank gibi) skandalları birbirini izlemiştir. Bu ve benzeri ekonomik skandal ve çöküntüler toplumsal düzeyde de ahlaki bir çöküş olarak algılanmıştır.

Bu dönemde, özellikle, siyasetçi / bürokrat, ticaret – medya üçgeni üzerinde temellenen etik dışı ilişkiler ağı gündeme gelmiştir. Ve bu gelişmelere bağlı olarak terminolojiye, “etik yoksunluk”, “kirlilik” dahil olmuştur. Buna karşın 1997 yılında TBMM’ne verilen ilk siyasal ahlak yasası teklifi yasalaşmayarak 1999 yılında tekrar TBMM gündemine gelmiş fakat TBMM Anayasa Komisyonunca reddedilmiştir. Ve halen “Siyasal Ahlak Komisyonu” kurulması ile ilgili çalışmalardan henüz bir sonuç alınmamıştır.

Bu dönem “Temiz Toplum” adına çeşitli toplumsal kesimlerden ve STK’lardan çağrılar yapılmış, iş dünyasının da devreye girmesiyle konu ile ilgili arayışlar sıklaşmaya başlamıştır.

1994 yılında, temiz toplum arayışları içinde, toplumsal yaşamın tüm kesitlerinde akıl ve erdemi egemen kılmayı amaçlamış olan Beyaz Nokta Vakfı kurulmuştur. Yine temiz toplum arayışları içersinde 1996 yılında Toplumsal Saydamlık Hareketi Derneği kurulmuştur.

Ekim 2000 de akademisyen, iş adamı ve sivil toplum kuruluş temsilcilerinin katılımı ile etik zirvesi yapılmıştır. Ve 1990 yıllardan itibaren yönetim – organizasyon kongre ve konferanslarında iş etiği konusunda sunulan bildirilerin sayısında ciddi bir artış olmuştur.

## 5. BÖLÜM

### SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Yönetmel etik kavramı yönetim bilimine 1960'lı yıllardan itibaren yönetimde sosyal sorumluluk kavramı ile birlikte girmeye başlamıştır.

Bilim ve teknolojiye ki olağanüstü gelişmelere karşın, bireyin kendine, ailesine, çevresine, içinde yer aldığı topluma ve dünyaya gitgide yabancılaşması, işyerlerinde aidiyet duygusunun ve kolektif dayanışma duygusunun zayıflaması, firma bazında sağlanan ürün ve hizmetin türü ne olursa olsun iş yeri üretkenliğinin, iş yeri verimliliğinin, iş yeri güvenliğinin gitgide azalması, doğa ve insan kaynaklarının sorumsuzca yıkıma sürüklenişi gibi, çok kereler geri dönüşsüz bir nitelik taşıyan yıkıcı olgu ve oluşumlar karşısında özellikle bazı özel kuruluşların kurumsal etik değerlere sahip liderleri, 1980 yılların sonlarına doğru bir araya gelerek, “Ne pahasına olursa olsun; en kısa zamanda en fazla karı hedefleyen” geleneksel firma anlayışına karşı çıkmayı ve “Kurumsal Etik Değerleri” savunmayı ve geliştirmeyi ilke olarak benimsediler.

Bu gelişimin ilk ürünü, daha çok Amerikan kökenli 1.000 kadar özel sektör kuruluşunun 1987 yılında oluşturduğu “**Toplumsal Girişim Şebekesi**” (Social Venture Network USA) oldu. (Özko, 2007; 73)

Bu bakış açısıyla, Sosyal sorumluluk, işletmelerin üretimden tüketime kadar olan bütün aşamalarda faaliyetleri esnasında topluma zararlı faaliyetler açısından işletmeyi sınırlayan, toplumun refahına katkıda bulunmaya zorlayan ve bunu öngören politikalar, prosedürler ve eylemleri benimsemesi olarak tanımlanabilir. (Özgener, 2009; 161)

Bir başka tanım ise, işletmelerin sosyal sorumluluğu, işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin topluma zararlı olabilecek etkilerini önlemeye yönelik olarak işletmeyi toplumun yaşamının daha iyileştirilmesi için katkıda bulunmaya zorlayan, toplumdaki değişime uyumu sağlamaya yönelik amaçlar doğrultusundaki faaliyetleri kapsar. (Nalbant, 2005; 194)

Bir diğer tanım ise, sosyal sorumluluğu, işletmenin ekonomik faaliyetlerini, çalışanlar, hissedarlar, tüketiciler, ve toplumdaki bireylerin hiçbirine zarar vermeden, sahip olduğu kıt kaynakları en iyi biçimde kullanarak toplumun istek ve arzularına uygun üretimde bulunması olarak açıklamaktadır. (Nalbant, 2005; 194)

İşletmenin sosyal sorumluluğu, alınan kararların ekonomik etkilerine olduğu kadar sosyal etkilerine de duyarlı davranmalarını gerektirmektedir. (Aldag ve Stearns, 1991; 112)

Sosyal sorumluluk ve yönetsel etik kavramları arasında ortak yönler olmasına rağmen, bunlar birbirlerinden farklı kavramlardır. Sosyal sorumluluk ile yönetsel etik kavramları arasındaki ortak ve farklı önlerin ortaya konması, yönetsel etik kavramının daha iyi anlaşılması için de önemlidir.

Yönetsel etik ile sosyal sorumluluk kavramları arasında ki temel ayrım şudur; yönetsel etik, işletmenin yapmış ve yapmakta olduğu tüm faaliyetlerin ahlaka uygun olup olmadığını inceler ve ahlaklı hale getirilmesi için çözüm önerileri sunar, kuramlar ve metotlar oluşturur. Sosyal sorumluluk ise, işletmenin çevresine ve topluma ne kadar faydalı işler yapabileceği ile ilgili öneriler getirir. (Sayiner, 2005; 36)

Yönetsel etik ile sosyal sorumluluk arasındaki temel farklılık, sosyal sorumluluk kavramının, işletmenin yükümlölüklerinin ötesinde de faaliyetlerde bulunmasını gerektirmektedir. Yani işletmesinde çalıştırdığı özürlü çalışanlarına karşı ayırım yapmamak hem yönetsel etiğin hem sosyal sorumluluğun gereği iken, özürlü çocuklar için okul yaptırmak sosyal sorumluluk ile ilgili bir faaliyettir. Kısacası, işletmenin sosyal sorumluluk ile ilgili performansı ile etik performansı birbirinden farklı konuları işaret eder. (Sayiner, 2005; 35)

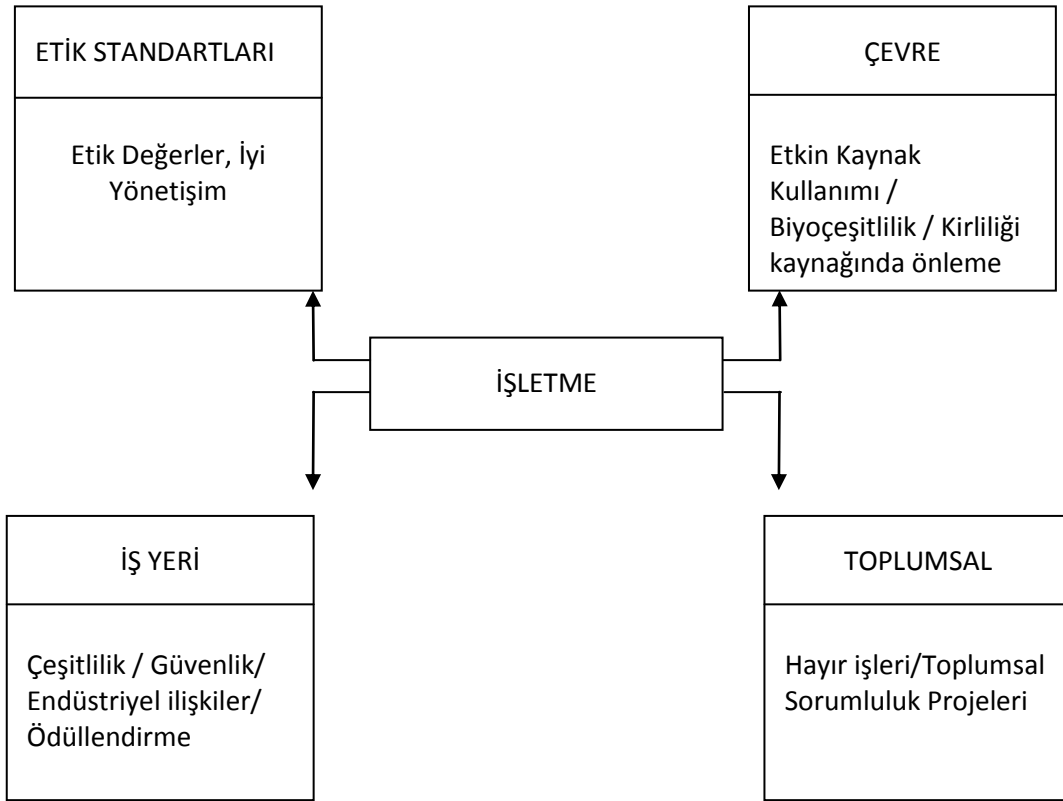
Robertson ve Nicholson, işletmenin sosyal sorumluluğunun üç temel ilkeye göre belirleneceğini ileri sürmektedir. Bu ilkeler;

*Meşrutiyet ilkesi;* İşletmenin kurumsal düzeydeki fonksiyonları ve gösterdiği faaliyetler itibariyle topluma karşı sorumlulukları olduğu düşüncesini esas almaktadır. Bu ilke,

toplum ile işletme arasındaki kurumsal ilişki ile ilgili olmaktadır ve işletmenin beklentilerini spesifik hale getirmektedir.

*Kamu sorumluluğu ilkesi;* Bir işletme örgütsel düzeydeki fonksiyonları itibariyle toplumdaki birincil ve ikincil ilgi alanıyla ilişkili olarak sosyal yönden sorumluluk üstlenebilir. Bu yüzden bir işletmenin sorumlulukları, faaliyetleri ve çıkarlarıyla ilişkili doğrudan sorunlarla sınırlı olmaktadır.

*Yönetmelik takdir edebilme (discretion) hakkı;* Bu ilke, bireysel düzeydeki fonksiyonlar ve ahlaki aktörler olarak yöneticilerle ilgilidir. Temelde sosyal olarak sorumlu sonuçları başarmak için tasarlanan faaliyetlerin seçiminde yöneticilerin sorumluluklarını tanımlamaktadır. (Özgener, 2009; 164) Bu bağlamda, çağdaş, sosyal sorumluluk sahibi işletmeleri aşağıdaki şema üzerinden tanımlayabiliriz;



Şekil 6: Çağdaş sosyal sorumluluk sahibi işletme (Kaynak: Nick Robbins, Henderson Investment, 2005)

Günümüzde bir çok işletme, sosyal sorumluluk ile firma karlılığı arasında sanılanın aksine ters yönlü bir ilişki olmadığını da kavramaya başlamışlardır.

Batı dünyasında ve özellikle ABD’de son yıllarda en hızla gelişen olguların arasında “Sosyal sorumluluk Sahibi Yatırım Fonları” gelmektedir. Bugün ABD’de “Sosyal Sorumluluk sahibi Yatırımlar” tüm yatırım fonlarının yüzde 10’una ulaşmış ve değeri 2 trilyon dolar üzerine çıkmıştır.

Bu konu ile ilgili olarak, Doç Dr. Doğan Cansızlar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği tarafından 30 Eylül 2005 tarihinde İstanbul da düzenlenen “Kalkınma İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Forumu’nda yaptığı “Özel Sektörün Kalkınmada Rolü / Geleceğe Yatırım” başlıklı konuşmasında şöyle diyordu; (Özkol, 2007; 94)

*“ Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı, kurumsal yönetim konusunda olduğu gibi gönüllülük esasına dayalı olarak, sosyal ve çevresel duyarlılıkların şirket faaliyetlerinin satın alma, üretim ve AR-GE gibi her aşamasında dikkate alınması gereken şirket karlılığına da katkısı olan temel bir iş değeri ve stratejisi olarak değerlendirilmekte ve çokuluslu şirketlerden küçük aile şirketlerine, şirketin faaliyet gösterdiği sektörden bağımsız olarak her tür şirket için önem kazanmış durumdadır. Küresel planda incelendiğinde, finans kurumları ve yatırımcılar da kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı içinde gerçekleştirilen yatırımın hem kendi fonlarını, varlıklarını koruduğu hem de bunun daha iyi bir toplum, daha temiz çevre, sürdürülebilir kalkınma anlamında toplum yaşamına değer yarattığının bilincindedirler. Özel sektörün çevresel ve toplumsal konularda ulaştığı bu bilinç düzeyi son dönemde sürdürülebilir kalkınma tartışmasına katkıda bulunabilecek global seviyede yeni inisiyatifler alma ve çözüm yöntemleri üretmeye yönelmiştir. Bu bağlamda, insan hakları, çevre, yolsuzluk ve diğer toplumsal konulardaki On Evrensel İlke’nin iş yaşamında uygulanmasını desteklemek üzere Birleşmiş Milletler’in çalışma hayatı , sivil toplum ajansları ile şirketleri, sivil toplum kuruluşlarını gönüllülük esasına dayalı olarak bir araya getiren uluslar arası bir inisiyatif olarak Global Compact ağı 26 Temmuz 2000’de kurulmuştur. Birlikte hareketin yarattığı güç ile Global Compact sürdürülebilir ve daha kapsayıcı bir küresel ekonomi düzeni yaratmak amacıyla yine küreselleşmenin getirdiği sorunlarla mücadelede şirket bazında sorumluluk bilincini (corporate citizenship; bir şirket ile*

*şirketin ilgili olduğu yerel, ulusal, uluslar arası, bütün topluluk, birimler ile olan ilişkilerin bir bütün olarak yönetimi) geliştirmeye çalışmaktadır”*

Bu genel değerlendirmeden sonra Doç Dr. Cansızlar konuşmasını şöyle sürdürüyordu;

*“ Ayrıca, Birleşmiş Milletler Çevre Programı ve Finans Sektörü (UNEP FT) sürdürülebilir kalkınma için yenilikçi finansman yöntemleri inisiyatifi oluşturulmuştur. 200’ü aşkın üyesi bulunan bu inisiyatifin üyeleri sürdürülebilir yönetim, raporlama, kredi verme, yatırım kararlarında başarılı politikalar, en iyi uygulama yöntemleri konusunda bilgi sahibi olmaktadır. Hali hazırda Türk özel sektöründen iki üyesi bulunan bu ağa diğer özel sektör temsilcilerinin de katılmasını temenni ediyoruz.”*

Etik Değerler / Sosyal Sorumluluk Sahibi Yatırım Fonları’nı şöyle tanımlıyordu  
Cansızlar;

*“Sürdürülebilir Kalkınma, Kurumsal Sosyal Sorumluluk çerçevesinde belirttiğim özel sektör girişimlerinin yanı sıra son yıllarda bu alanda dikkat çeken bir diğer gelişme de kurumsal yatırımcılar ve bankalar kesimi tarafından sunulan Sosyal Sorumluluk Yatırım Fonları’dır. Söz konusu fonlar, tütün, alkol, silah üretimi yapmamak veya çevre ve toplum alanında proaktif politikalar izlemek gibi belirli toplumsal ve çevresel ölçütleri gözeterek şirketlere yatırım yapmaktadır”*

Doç Dr. Cansızlar sunuşunda şu bilgileri de veriyordu;

*“Sosyal Sorumluluk Yatırım Fonları’nın özellikle Avrupa’da yatırımcılar arasında giderek yükselen bir trend haline dönüşmesi finans kurumlarının bu alanda yeni fonlar kurmalarına neden olmuştur. Rakamsal bir örnekle konuyu ortaya koymak gerekirse İngiltere’de Sosyal Sorumluluk Yatırım Fonlarına yapılan yatırımın tutarı tüm yatırım fonlarının yüzde 5’ini aşmış durumdadır. Bu fonlara olan yatırımcı talebinin arkasında çevresel ve toplumsal politikalar izleyen şirketlerin iç ve dış yönetimde başarılı olduğuna dair güçlü bir algı ile söz konusu politikaların şirket itibarını zedeleyecek hisse fiyatında kesin düşüslere neden olabilecek olası kriz riskini en aza indirdiği düşüncesidir.”*

Dolayısıyla, Doç Dr. Cansızlar'ın bu değerlendirmelerinden de yola çıkarak diyebiliriz ki, günümüz işletmelerinin Sosyal Sorumluluk değerlerine sahip olmaları ile firma karlılıkları arasında ters bir ilişki olmadığı gibi, bu tür “Sosyal Sorumluluk” sahibi işletmeler Sosyal Sorumluluk Yatırım Fonları tarafından da hızla ve artan oranda desteklenmektedirler.

Sosyal Sorumluluk Sahibi Yatırım Fonları konusunda dünyanın en yetkin kuruluşlarından Social Investment Forum bu yatırımcıları şöyle tanımlamaktadır; (Özkoç, 2007; 95)

Üniversiteler, Hastaneler, Vakıflar, Bağımsız Medya şirketleri, işçi ve memur emeklilik fonları, sivil toplum kuruluşları, özel sektör kuruluşları, sigorta şirketleri ve bireyler.

Sosyal Sorumluluk sahibi Yatırım fonları, sadece tütün, alkol ve silah endüstrisi gibi alanlarda faaliyet gösteren şirketleri değil,

- İnsan haklarını / işçi – çalışan haklarını / hayvan haklarını ihlal eden,
- Çocuk işçi çalıştıran,
- Kadın çalışanların taciz edilmesine göz yuman,
- Çevreyi – doğayı kirleten / Çevre – doğa dostu olmayan,
- Kamuoyunu aldatan – yanıltan reklam veren ve reklam hazırlayan şirketleri de dışlamaktadır.

Sosyal Sorumluluk Yatırım Fonları'nın genellikle, şu özellikleri içermesi gerekmektedir,

- Ayrıcalıklı iç sosyal paydaş (çalışan) dostu
- Dış sosyal paydaş (tedarikçi) dostu
- Ayrıcalıklı dış sosyal paydaş (müşteri) dostu
- Doğa – çevre dostu

- 7/25 açık, saydam, paylaşımcı hizmet sunan

Sosyal sorumluluk yaklaşımı literatürde yer alan çalışmalar ışığında temel olarak iki başlık altında ele alınabilir.

### **5.1 Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı:**

Klasik sosyal sorumluluk anlayışı, içinde yaşadığımız çağın sosyal sorumluluk anlayışından çok uzak ve farklı olarak, işletmenin hissedarlarına ve/ veya sahipleri mümkün olan en yüksek karı kazandırmasının dışında herhangi bir sosyal sorumluluğu olmadığı görüşünü savunan bir yaklaşımdır. Bu görüşün en önde gelen savunucusu, İktisatçı Milton Friedman dır. Friedman, özetle, “İşletmelerin bir tek amacı vardır, o da karını maksimize etmektir” demektedir. Friedman, bunun mevcut toplumsal koşullarda ve mevcut hukuki ve ahlaki düzen içersinde en iyi hizmet olduğunu savunmaktadır.

M. Friedman tarafından ileri sürülmüş olan ve klasik bakış açısı olarak adlandırılan bu düşünce, işletme yöneticilerinin işletmede çalışan kişiler olduğunu esas yükümlülüklerinin işletmenin hissedarlarına karşı olduğunu ve dolayısı ile yöneticilerin tüm çalışmalarında işletmenin karını artırmayı amaçlaması gerektiğini ifade etmektedir. Friedman, “eğer sosyal sorunlar ile işletme yöneticileri uğraşacak ise, neden seçim yapıp politikacılara oy veriyoruz” diyerek, sosyal sorunların politikacıların meselesi olduğunu, yöneticilerin esas işinin işletmelerini büyütme ve karlılığı artırmak olduğunu açıkça ifade etmiştir. (Sayiner, 2005; 25)

Klasik sosyal sorumluluk anlayışı, işletmelerin kendi örgütsel amaçlarının dışında başka bir yükümlülüğünün ve sorumluluğunun olmadığını ileri süren bir anlayıştır.

Bu klasik anlayışa göre, verimli çalışarak kar elde eden bir işletme, aynı zamanda sosyal sorumluluğunu da yerine getiriyor demektir. Bu nedenle klasik açıdan sosyal sorumluluğa yaklaşanlar, işletme gelirlerinin daha da artmasını sağlamak için karın dağıtılmayarak iç finansmanda kullanılmasını savunurlar. Böylece, yeni yatırımlar, toplumdaki bütün insanların ekonomik refahını artıran yeni işler ortaya çıkaracak ve yeni ürünlerin üretimini sağlayacaktır. Aslında, yalnızca bu bile kar amacı güden işletmelerin topluma çok büyük katkı sağladığının göstergesidir. Aksine, işletmeler,

mevcut gelirlerini veya beklenen gelirlerini sosyal sorumluluk amacıyla bazı toplumsal projelere yatırırlarsa, iş yaratan proje yatırımlarında azalmalar veya tüketici fiyatlarında artışlar olacaktır.

Bu tür faaliyetler, işletmelerin gelirlerini önemli ölçüde azaltacak ve onların ekonomiye katkılarını olumsuz yönde etkileyecektir. Sonuçta yine toplum zarar görecektir. (Özgener, 2009; 175)

Klasik sosyal sorumluluk anlayışı olarak tanımlanan bu sosyal sorumluluk anlayışı, çağımızın katılımcı ve sosyo-ekonomik yönetim felsefesi tarafından terk edilmiş bir yaklaşımdır. Günümüzün modern yönetim anlayışları artık, farklı çıkar gruplarının birbirleri ile çelişen çıkar ve beklentileri arasında bir denge geliştirmeyi amaçlamakta ve bu yönde yöntem ve modeller geliştirmektedir.

## **5.2 Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı:**

Modern sosyal sorumluluk anlayışı, sosyo-ekonomik anlayış olarak ta nitelendirilir.

Modern sosyal sorumluluk anlayışına göre, işletmeler kar amacı güden ekonomik birimler olmalarının yanı sıra, toplumsal ve çevresel yaşam koşullarını iyileştirecek ve genel refah düzeyine olumlu katkılar yapacak toplumsal yapılardır.

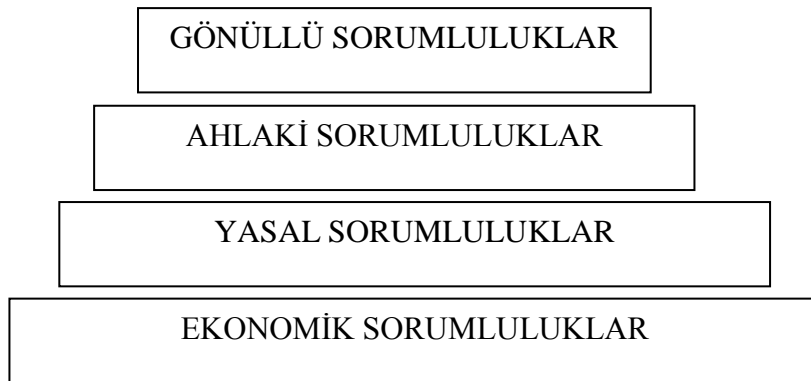
İşletmelerin sosyal sorumluluğu, işletmenin etkileşim içersinde olduğu bütün iç ve dış çevrenin sorunlarına eğilmeyi ve bunlara en uygun çözümler getirmeyi amaç edinen gerçekçi ve mantıklı bir anlayıştır. Bu anlayış çevreyi esas almaktadır. Çünkü sorunlar sadece ekonomik değildir. Çevreyi dikkate almayan bir anlayış uzun vadede beşeri ve doğal kaynakları sorumsuzca kullanarak hem işletmeye, hem de çevreye zarar verecektir. İşletmelerin büyümesi ve tüm toplumu etkilemesi nedeniyle ciddi sosyal sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu tür sorunların ortaya çıkmadan önlenmesi ve ortaya çıkmış olan sorunlardan dolayı çevredeki tepkileri dikkate alarak faaliyetlerini yeniden düzenlemesi gerekmektedir. (Özgener, 2009; 176)

Modern sosyal sorumluluk anlayışını savunan yazar ve düşünürler, genel olarak şu gerekçeleri ileri sürmektedirler.

- Eđer iřletmeler faaliyetlerinde toplumun genel çıkarlarını dūřunerek hareket ettiklerinde ekonomik sistem daha iyi ve verimli bir řekilde iřlemektedir.
- Kar elde etme kavramı, işletmeler için sadece kısa vadeli bir dönemde sosyal olarak tercih edilen bir kavramdır. Uzun dönemde işletmelerin karlılığını etkileyen çok sayıda değişken ve etki bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk kavramı da bunlardan biridir.
- İřletmeler açısından sosyal sorumluluk adına yūrutūlen program ve faaliyetler salt bir iřletme maliyeti deđildir. İřletmelerin katlandıđı bu tūr maliyetler orta ve uzun dönemde toplum tarafından çeřitli řekillerde geri ödenmektedir.
- Sosyal sorumluluk demokrasi için bir tehlike deđil aksine demokratik yönetim anlayıřını destekleyen kavram ve faaliyetler būtūnūdūr.

Özellikle son zamanlarda būyūk bir yođunluk kazanan evre kirliliđi, enerji ve hammadde yetersizliđi, iřletmelerin tekelleřmesi ve bazı politik rahatsızlıklar bu yaklařımın būyūk bir destek görmesine neden olmuřtur. Dolayısıyla, bugūn kamuoyu, iřletmelerden toplumun yararına olan faaliyetlere giriřmelerini ve bu tūr faaliyetleri desteklemelerini istemektedir. (zgener, 2009; 177)

İřletmelerin sosyal sorumluluđu bir piramit olarak dūřunūlūrse iřletmelerin sosyal sorumluluđunun dört ana tūrden oluřtuđu söylenebilir.



şekil: 7 Sosyal sorumluluk piramidi

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğuna ilişkin en bilinen ve kabul gören yaklaşım Archie Carrol'un "şirketlerin sosyal sorumluluk pramidi" olmuştur. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility" başlıklı makalesinde Caroll işletmelerin sorumluluklarını ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar olarak sıralamıştır. (Caroll, 1991; 42)

**Ekonomik sorumluluklar:** işletmelerin temel ve öncelikli sorumluluğudur. İşletme hissedarları açısından rekabetçi konumunu sürdürerek güçlendirmeli ve nihai olarak hisse değerlerini maksimize etmelidir. Bu süreçte işletme verimli bir çalışma ile kazançlı ve başarılı olmayı hedefler. Başarılı bir işletme, çalışanlar için istihdam, müşteriler için rekabetçi fiyat, devlet için daha çok vergi, toplum içinde ekonomik hayatın canlı tutulması anlamına gelir.

**Yasal sorumluluklar:** İşletmelerin ekonomik sorumluluklarını yerine getirirken yasal düzenlemeler çerçevesinde yerine getirmesidir. İşletmelerin, yasal düzenlemeler olarak, yürürlükteki ticaret yasaları, mali yasa ve mevzuat, rekabet yasaları, iş yasaları, tüketici ve çevre koruma yasaları ve düzenlemelerine uygun olarak faaliyetlerini sürdürmeleri anlamına gelir.

**Etik sorumluluklar:** Toplumun işletmelerden beklediği doğru ve kabul edilebilir faaliyetleri ifade eder. Bu bağlamda, toplum işletmelerden yasal ve ekonomik sorumlulukların ötesinde etik algılara ve kabullere göre daha fazlasını yapmalarını bekleyebilir. Dolayısıyla etik sorumluluklar işletmelerin toplumun etik ilintili beklentilerine ve algılamalarına uygun faaliyetler ve davranışlar göstermesi ile ilgilidir.

**Gönüllü sorumluluk:** Gönüllü sorumluluktan kastedilen işletmelerin gönüllü olarak üstlendikleri sorumluluklardır. Gönüllü sorumluluk alanlarına, çevrecilik programları yürütmek, toplumsal yaşamı zenginleştirecek kültür ve sanat faaliyetlerini yürütmek ya da desteklemek vb örnek verilebilir. Bu alanlar işletmelerin yapmak zorunda olmadıkları ancak artan sayıda işletmenin yürütmeye çalıştığı gönüllü faaliyetlerdir.

Diğer bir deyişle, gönüllü sorumluluk, toplumun gelişmesi için işletmelerin mali kaynak ayırmalarıdır ve bu tür faaliyetlerde bulunmayan işletmeler herhangi bir yaptırıma maruz kalmazlar. (Nalbant, 2005; 195)

<b>SORUMLULUK TÜRÜ</b>	<b>TOPLUMSAL BEKLENTİ</b>	<b>ÖRNEKLER</b>
GÖNÜLLÜ SORUMLULUKLAR	Toplum tarafından işletmelerden istenen	Başta eğitim olmak üzere toplumla ilgili, toplumu destekleyen programlara işletmelerin gönüllü katılımı
AHLAKİ SORUMLULUKLAR	Toplum tarafından işletmelerden beklenen	Şüphe yaratacak uygulamalardan kaçınma, kanunların ruhuna uygun davranma, ahlaki liderlik yapma
YASAL SORUMLULUKLAR	Toplum tarafından işletmelerden istenen	Tüm kanunlara uymak, yönetmeliklere bağlı kalmak, çevre kanunu, tüketiciyi koruma kanunu, çalışanları ilgilendiren tüm kanunlara uyma
EKONOMİK SORUMLULUKLAR	Toplum tarafından işletmelerden istenen	Karlı olmak, satış gelirlerini en büyükleme, maliyetleri (üretim, pazarlama, dağıtım) en küçükleme, akıllıca stratejik kararlar alma, dikkatli bir kar dağıtım politikası uygulama

Şekil: 8 Sosyal sorumluluk türleri (Kaynak: (Demir ve Songür, 1999; 156))

### 5.3 SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI:

İşletmelerin sosyal sorumluluk alanlarını kesin hatlarıyla ortaya koymak güç olsa da, genel olarak işletmelerin sosyal sorumluluk alanları yedi grup altında toplanabilir.

Bunlar;

- Ekolojik ve çevreye karşı sosyal sorumluluklar,
- Tüketiciler ile olan ilişkilerde sosyal sorumluluklar,
- Çalışanlar ile ilişkilerde sosyal sorumluluklar,
- Hissedarlar ile ilişkilerde sosyal sorumluluklar,
- Eğitim alanında sosyal sorumluluklar,
- Kültür-Sanat alanında sosyal sorumluluklar,

- Sağlık alanında sosyal sorumluluklar dır.

Nitekim, iş ahlaki ve sosyal hakların korunması ile ilgili 18 Ekim 1961 yılında Torino’da imzalanmış olan Avrupa sosyal şartı (Avrupa sosyal haklar sözleşmesi) maddelerine aşağıdaki gibidir.

- Çalışma hakkı,
- Adil çalışma koşulları hakkı,
- Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları hakkı,
- Adil bir ücret hakkı,
- Örgütlenme hakkı,
- Toplu pazarlık hakkı,
- Çalışanların ve gençlerin korunması hakkı,
- Çalışan kadınların korunması hakkı,
- Mesleğe yönetme hakkı,
- Mesleki eğitim hakkı,
- Sağlığın korunması hakkı,
- Sosyal güvenlik hakkı,
- Sağlık ve sosyal yardım hakkı,
- Sosyal ve refah hizmetlerinden yararlanma hakkı,
- Bedensel ya da zihinsel özürlülerin mesleki eğitimi, mesleğe ve topluma yeniden uyum sağlama hakkı,
- Ailelerin, sosyal, yasal ve ekonomik korunma hakkı,

- Anaların ve çocukların sosyal ve ekonomik korunma hakkı,
- Öteki sözleşmeci tarafların ülkelerinde gelir getirici bir iş edinme hakkı,
- Çalışan göçmenlerin ve ailelerin korunma ve yardım hakkı

#### **5.4 SOSYAL DUYARLILIK**

Temel olarak sosyal duyarlılık kavramı, işletmelerin sosyal konular ve sorunlar üzerinde politikalar geliştirmeleri ve aktif olarak bu sorunlarla ilgilenmeleri anlamına gelir.

Bu yaklaşım, sosyal sorumluluk kavramının, kanuni gerekliliklerin veya toplumun temel beklentilerinin karşılanması ötesinde, işletmelerin sosyal konularda rol alması ve toplumun refah düzeyinin yükseltilmesi ile ilgili öncü bir tavır içinde olması anlamına geldiğini ifade etmektedir. (Sayiner, 2005; 28)

İşletme sosyal duyarlılığı kavramı ile ilgili iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

Bunlardan birincisi mikro düzey analize önem veren kuramcıların ifade ettikleri, işletmelerin tekil olarak sosyal duyarlılıklarının nasıl arttırılacağı üzerinde dururlarken, diğer yaklaşım ise, işletme duyarlılığına makro açıdan yaklaşarak, işletmelerden çok hükümetlerin ülkenin sosyal amaçlarını oluşturması gerektiği görüşünü savunurlar.

#### **Ackerman Modeli:**

Mikro düzey kuramcısı Robert Ackerman işletmenin sosyal amacının sorumluluk değil, duyarlılık olduğunu ilk vurgulayanlardandır. (Demir ve Songür, 1999; 157)

Ackerman, işletmelerin sosyal sorunlar karşısında sosyal duyarlılık geliştirmelerini üç aşamalı bir model ile açıklamıştır. (Demir ve Songür, 1999; 158)

Örgütsel Düzey	ÖRGÜTSEL KATILIM AŞAMALARI		
	1. Asama	2. Asama	3. Asama
Tepe Yönetimi	<b>Görev:</b> İşletme yükümlülüğü <b>Eylem:</b> Politika hazırlama <b>Sonuç:</b> Zenginleştirilmiş amaç ve arttırılmış farkındalık	Bilgi edinme Danışman kadrosu oluşturma	Örgütsel yükümlülük Performans beklentilerini değiştirme
Kurmaylar		<b>Görev:</b> Teknik problem <b>Eylem:</b> Bilgi sistemini tasarlama ve yorumlama <b>Sonuç:</b> Teknik ve bilgisel altyapı	İşlem bölümlerinde duyarlılık oluşturma Bilgi sistemini performans ölçümüne uygulama
Bölüm Yönetimi			<b>Görev:</b> İşletme sorunu <b>Eylem:</b> Kaynak sağlama ve yordamları değiştirme <b>Sonuç:</b> <u>Artan duyarlılık</u>

Birinci aşama, işletmenin tepe yönetiminin bir sosyal sorunu fark etmesi / öğrenmesi ile başlar. Bu aşamada, bu sosyal sorunun çözümü ile ilgili hiç kimse işletmeden bir şey beklememektedir.

İşletmenin üst yönetimi, sosyal sorunu fark ederek onunla ilgili işletme politikasını belirler.

Bu aşamada, üst yönetim sosyal sorun ya da sorunları çevre analizi sonucu kavramaktadır.

Bu aşamada üst yönetim ve yönetim kurulu tarafından geliştirilen politikalar, işletmenin sosyal sorunlara ilişkin tepkisinin şekillenmesinde yol gösterici rolü oynamaktadır. (Özgener, 2009; 224)

İkinci aşama, işletmenin belirlenmiş sosyal sorunlara ilişkin olarak bu sorunlar ile ilgilenecek uzmanların işe alınması ya da dışarıdan danışmanları atanması aşamasıdır. Bu aşamada işletme konu ile ilgili amacını belirlemiş ve gerekli politikaları üretmek, iş planlarını oluşturmuştur.

Üçüncü aşama, uygulama aşamasıdır. Sosyal duyarlılığı ilişkin uygulamayı tümüyle başarmak için işletme organizasyonunun yeni sosyal politikasını kurumsallaştırmak gerekir.

Ackerman, yöneticilerin sonuçlar üzerinde yüksek düzeyde yönetsel etkinliğe sahip olabilmesi için sorunları bir yaşam döngüsü içinde ele almaları gerektiğini tavsiye etmektedir. (Özgener, 2009; 225)

### **Preston ve Post Modeli:**

L. Preston ve J. Post işletme sosyal duyarlılığı kavramına makro açıdan yaklaşan ilk bilim adamlarıdır.

Bu modelde, Preston ve Post, işletme ve toplumun iki farklı biçimde birbirini etkilediğini ileri sürmektedirler.

İşletmenin birincil ilişkileri; müşterileri, çalışanları, ortakları, kredi verenleri ile olan karşılıklı ilişkileridir ve pazara ilişkindir.

İkincil ilişkiler, sosyal sorunlara sebep olduğunda bir işletme ile kanun ve ahlak gibi toplumun Pazar eğilimli olmayan yönleri / kısımları arasındaki karşılıklı ilişkileridir. (Özgener, 2009; 225)

Birincil ilişkiler ahlaksal ve hukuki anlamda sosyal sorunlar yarattığında Pazar dışı diye nitelenen ikincil ilişkiler ortaya çıkmaktadır.

Her iki araştırmacı, hükümet ve toplum görüşünün Pazar ve Pazar dışı ilişkilere sınır getirdiğini vurgulamaktadırlar. Yöneticiler, sosyal bir sorunla karşılaştıklarında ne yapacakları konusunda kendi anlayışlarının dışında hkmetin ve toplumun olası tutumlarını da dikkate almak durumundadırlar. (Demir ve Songür, 1999; 158)

Sonuç olarak, sosyal sorumluluk kavramından sosyal duyarlılık kavramına geçiş bir ilerleme olarak değerlendirilebilir. Sosyal duyarlılık yaklaşımı, sosyal politikalar üretmekte ve uygulamada somut ve gerçekçi bir ereve oluşturmaktadır.

Sosyal duyarlılık kavramı, işletmelerin sosyal sorunlar ve sosyal talepler karşısında proaktif bir yaklaşımın benimsemesi gerekliliğini ve sosyal sorunların tanımlanıp ardından çözüm/çözümler üretilmesinde öncü bir rol üstlenilmesini belirtmektedir.

### **5.5 SOSYAL DENETİM:**

Günümüzde hızla ve artan oranda örgütlenen ve bilinç ve duyarlılık düzeyi artan toplumlarda, işletmelerin sosyal sorunlar ile aktif olarak ilgilenmeleri, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri ve sosyal duyarlılığa sahip olmaları daha çok sorgulanmaktadır. Bu bağlamda da, işletmelerin sosyal sorumluluklarını ne düzeyde yerine getirdiklerini bir sosyal denetim konusudur.

Sosyal denetim, bir işletmenin sosyal sorumluluk ile ilgili hedeflerine ne kadar ulaşabildiği üzerine yapılan bir analizdir.

Sosyal denetim mekanizması, yaptığı iş ile ilgili olan veya olmayan alanlarda, işletmenin ortaya koymakta olduğu sosyal performans düzeyini periyodik olarak ölçer, değerlendirir ve raporlar. (Rachman, 1996; 63)

Sosyal denetim, işletme yöneticilerine sosyal sorumluluk ve sosyal duyarlılık konularında gösterdikleri faaliyet ve çabalarını değerlendirme ve geliştirme olanağı sunmaktadır. Ayrıca, sosyal denetim mekanizmaları sayesinde toplum da işletmelerin sosyal sorumluluk politika ve uygulamalarının ulusal ve uluslar arası standartlara uygun olup olmadığını denetleyebilme imknına sahip olmaktadır.

Sosyal denetimin hizmet ettiği temel amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Özgener, 2009; 237)

- İşletmenin sosyal performansını ve etik etkilerini gözlemek,
- Sosyal performansı iyileştirmek için örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmak,
- Sosyal olarak sorumlu bir biçimde yönetim stratejisini şekillendirmek,
- Toplum, kamu ve diğer örgütleri kaynaklar hakkında bilgilendirmek,
- Kamu çıkarları nedeniyle örgüt üyelerini ve genel toplumu, örgütsel faaliyetlerin etkileri ve sınırları hakkında bilgilendirmek,
- Örgütsel değerler ile farklı çıkar gruplarının ilgili yöntem ve ölçütlerini etkili bir şekilde kıyaslamaya olanak tanımak,
- Sosyal sorunların çözümü konusunda işletmelerin yaptıkları katkılar ve gösterdikleri çabalar hakkında ilgili çıkar gruplarını ve kamuoyunu bilgilendirmek,
- İşletmenin yöntem ve ölçütleri ile gönüllü ve kar amacı gütmeyen kuruluşların değerleri arasında kıyaslamaya olanak tanıyarak işbirliği yapmak.

Sonuç olarak, sosyal denetim mekanizmaları ile işletmelerin sosyal faaliyetlerinin topluma olan katkıları ölçümlenebilmekte ve çeşitli alternatif sosyal politika ve faaliyetlerin karşılaştırılması ve kıyaslanması yapılabilmektedir.

## **5.6 İŞLETMELERİN TEMEL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI:**

İşletmelerin sosyal sorumluluk alanlarında geliştirdikleri dört temel stratejiden söz edilebilir. Bunlar;

1. *Olayların ardından gitme (tepkisellik) stratejisi:* Bu strateji, işletmenin herhangi bir sosyal olaya karşı ancak bu sosyal olaya yaklaşımı kendi finansal hedefleri ile örtüşüyorsa duyarlılık göstermesi olarak açıklanabilir. İşletme, eğer toplumda

bir sosyal olguya karşı bir duyarlılık oluşmuşsa, bu sosyal duyarlılık alanında, işletme sözgelimi kendi reklam ve halka ilişkiler faaliyetini gerçekleştirmek ve doğrudan ya da dolaylı şekilde kendi amaçlarına katkı sağlamak için ilgi gösterir.

2. *Savunma stratejisi*: bu strateji, işletmenin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan olumsuz sosyal / çevresel sorunlara karşı ve bu sorunları bertaraf etmek ya da tesirini azaltmak için yürütülen bir stratejidir.
3. *İntibak (uyum) stratejisi*: İşletmenin, yasal, ahlaki ve kültürel gereklilikler doğrultusunda bir sosyal sorumluluk politika ve stratejisi belirleyip, bir dış müdahale olmaksızın bu stratejiyi uygulamasıdır.
4. *Geleceği kestirerek olaylara yön verme (Proaktif) strateji*: İşletmenin geleceğe ilişkin ön gördüğü bir sosyal talebe ilişkin sosyal politika ve strateji geliştirmesidir.

Uyum sağlayıcılık ve tepkisellik yaklaşımları arasındaki en temel fark, uyum sağlayıcılık stratejisi uzun vadeli bir strateji iken, tepkisellik stratejisi ise çok kısa vadeli bir stratejidir. Tepkisellik stratejisi, toplumsal duyarlılıkların oluştuğu alanlarda işletmenin kurumsallaşmamış ve kısa vadeli olarak sürdürdüğü faaliyetler bütünüdür. Proaktif strateji ise, işletmelerin gerçek itibarlarını oluşturmalarına ciddi katkılar yapan, çok daha etkili bir yaklaşım olarak gösterilmektedir.

## 6. BÖLÜM

### YÖNETSEL ETİK KAVRAMI

Yönetmel etik alanındaki akademik çalışmalar 1970’li yıllar itibariyle yoğunlaşmaya başlamıştır. 1980’li yıllarla birlikte yönetmel etik alanında akademik eserlerin / makalelerin sayısında artışlar gözlenmeye başlamıştır.

Yönetmel etik, müşteriler, işletme sahipleri, hissedarlar ve yöneticilerin rekabet halinde olan çıkarlarını uzlaştırmaya ilişkin çabalardan dolayı ortaya çıkmıştır. Yönetmel etik, yöneticiler için ahlaki kriterlere dayalı bir sorumluluk anlayışının geliştirilmesini öngörmektedir. (Özgener, 2009; 95)

Yönetmel etik, kişilerin birbirleri ile ve çalıştıkları kurumlar arasındaki ilişkilerini düzenleyen ve yönlendiren normları ve davranış standartlarını inceler, işletmelerin en önemli hedefinin para kazanmak olduğunu düşünen ve işletmelerin bu hedeflerine ancak para kazanmak hırsıyla ve açgözlü bir şekilde çalışarak ulaşabileceklerini, bu anlayış ile faaliyet göstermeleri gerektiğini savunan düşüncelerden farklı olarak yönetmel etik düşüncesi işletme faaliyetlerini ahlaki açıdan inceler, değerlendirir ve yorumlar. (Flippo, 1982; 71)

Yönetmel etik, örgütsel amaçlara ulaşmak ve işleri başarmak için yöneticiler veya örgütler tarafından geliştirilen davranış standartları ve ahlaki kurallar olarak tanımlanmaktadır. (Bartol ve Martin, 1994; 102)

Yönetmel etik, etiğin temel problemi olan iyi ve kötü ayrımının ortaya çıkarılması hedefinden yola çıkarak, yöneticilerin iş görenlere ve işin kendisine karşı tutumlarında iyi ve kötüyü sınıflandırmaya çalışır. Bu bağlamda yönetmel etiğin ana amacının normatif bir metodoloji ile, yönetici tutumlarının “nasıl olması gerektiği” ve “nasıl olmaması gerektiği” belirlemek olduğu söylenebilir. (Dağdelen, 2005)

Yönetmel etik kavramının ortaya çıkışında iki ana etken bulunmaktadır. Bunlardan ilki çıkar çatışmalarıdır. İşletmelerin faaliyetleri hissedarları, çalışanları, müşterileri, tüketicileri, tedarikçileri ve toplumu etkilemekte ve ilgilendirmektedir. Bu gruplar

arasında çıkar çatışmaları olmasa idi, yönetsel etik kavramına ihtiyaç duyulmayacaktı. Dolayısıyla yönetsel etik bu çıkar çatışmalarının çözümünde kullanılan bir yöntemdir. Diğer ana etken toplumda meydana gelen yeni eğilimlerdir. (Sayiner, 2005; 31)

Tüketim kararlarının alınma sürecinde, bireylerin ahlaki duyarlılıklarının artıyor olması ile işletmelerin yönetsel etik kavramına verdikleri önem artmaya başlamıştır. Bu noktada Uusilato ve Oksanen'nin yaptığı araştırmaya değinmek aydınlatıcı olacaktır. (Uusilato ve Oksanen, 2004; 214-221)

İki araştırmacı, tüketicilerin etik anlayışlarını incelemiş olup, anket içersinde iki temel konu ele alınmıştır. Bunlardan birincisi, katılımcıların tüketim kararlarını alırken, etik ilkeleri ne denli dikkate aldığı, ikincisi ise piyasada yer alan firmaların etik ilkelere olan bağlılık düzeyleri ile ilgili katılımcıların düşünceleri olmuştur.

Araştırmanın sonunda, katılımcıların yüzde 91.1'lik kısmı yani büyük çoğunluğu, tüketim kararlarında etik ilkeleri dikkate almakta olduklarını ifade etmiştir.

Tüketimde etik ilkelere göre karar almanın, bir toplumsal norm haline geldiği araştırma sonunda tespit edilmiştir.

Katılımcılar büyük çoğunluğu, etik ilkelere işletmelerde uyulması ve bunun bir zorunluluk olarak görülmesi gerektiğini belirtirken, araştırma sonunda katılımcıların sadece yüzde 38.2'lik kısmının iş hayatında etik ilkelere tam anlamı ile uyulduğunu düşündüğü ortaya çıkmıştır. (Sayiner, 2005; 33)

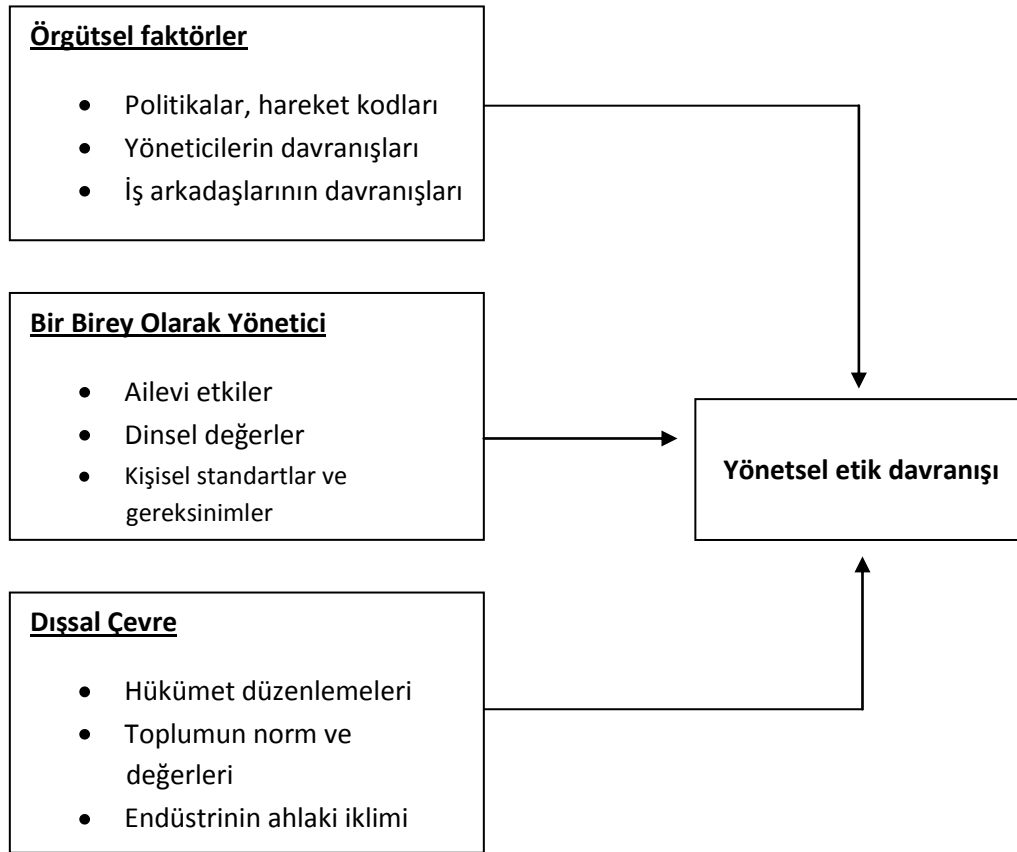
Yapılan bir diğer araştırmada ise, işletmelerin çalışanları ile olan ilişkilerinde önceden vermiş olduğu sözlere uymaması ile işgörenlerin örgütsel tatmininin ve iş tatmininin azalması arasında olumlu ve güçlü bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır. (Tüz ve Altıntaş, 2001; 728)

Yönetsel etik kavramı, sadece müşteriler – tüketiciler ve işgörenler / yöneticiler ile olan ilişkilerin yanı sıra, işletmelerin hissedarları, tedarikçileri, toplum, devlet ve doğal çevre ile olan ilişkilerini de kapsamaktadır.

## 6.1 YÖNETSEL ETİK'İ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Genel olarak yönetsel etik uygulamaları, işletmede görev alan yönetici ve çalışanlar ile işletmenin uyguladığı politikalardan etkilenmektedir. (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1986; 589)

Aşağıdaki şekilde yönetsel etik'i etkileyen faktörler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1986; 589 - 591)



Şekil: 9 Yönetsel etiği etkileyen faktörler (Kaynak: (Schermerhorn, 1989: 607))

İşletmelerde yönetsel etik davranışın şekillenmesinde örgütsel faktörler (politikalar, yöneticilerin davranışları, işgörenlerin davranışları vb), bir birey olarak yönetici (ailevi etkiler, dinsel değerler, kişisel standartlar ve gereksinimler vb) ve dışsal çevre (hükümet

düzenlemeleri, toplumun norm ve değerleri, endüstrinin ahlaki iklimi vb) etkili olmaktadır.

Günümüzde işletme yöneticilerini etik olmayan davranışlara yönelten faktörler arasında çıkar çatışmaları, mevcut eğilimler ve yapılan işe ilişkin baskılar ön plana çıkmaktadır. Bu faktörler aşağıda detaylı olarak incelenecektir. (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1986; 589 - 591)

### **Çıkar Çatışmaları**

Ahlak ile ilgili tartışmalar özünü çıkar çatışmalarından almaktadır. Birey, grup, örgüt, toplum arasında var olan çıkar çatışmaları ahlaki sorunsalın temelini teşkil eder.

Bireyin değer, tutum ve beklentileri ile işletme yönetim tarz ve politikaları arasında farklılıklar ve uyumsuzluklar arttığı oranda çıkar çatışmaları belirginleşerek ortaya çıkar. Ahlak sorunsalının kaynağı olan çıkar çatışmaları bağlamında Kimin çıkarları daha önemlidir? Sorusunu sorduğumuzda, vereceğimiz yanıtla “evrensel ahlak” oluşturma sürecinden de bir o kadar uzaklaşırız. Çıkar çatışmalarının bizzat kendisi bir ahlaki sorun alanı üretiyorsa, sorunun doğru cevabı, bir çıkarlar hiyerarşisi oluşturmak yerine, Kant’ın “çelişkisiz genelleme” ilkesi ile “yaşamdan ve insandan yana olma / karar alma” ilkesini bir arada bir ahlaki süzgeç olarak kullanılmalıdır.

İşletme açısından rüşvet verme, iş süreçlerinde ayrımcılık yapma, fiyat hileleri, sözleşmeler ve anlaşmaların yönetilmesinde dürüstlük gibi faktörler örgüt çıkarları ile kişisel çıkarlar arasındaki çatışmaların temel nedenlerinden bazılarıdır.

### **Mevcut Eğilimler**

ABD’de 1200 yönetici ile yapılan bir araştırmada, toplumun işletmelerin yönetsel etik yaklaşımlarına olan duyarlılığının ve bilinç düzeyinin geçmişe oranla ciddi düzeyde artmış olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra araştırmaya katılan birçok yönetici, örgütsel hedeflere ulaşmak için etik davranmanın önemine inandıklarını ve yönetim sürecinde karşılaştıkları ahlaki ikilemleri çözmeye kendilerine yardımcı olacak etik kodlara gereksinim duyduklarını belirtmişleridir.

Etik davranış ile ilgili mevcut eğilimler; kamuda bilgi edinme hakkı ile birlikte gizliliğin büyük ölçüde ortadan kalkması, medyanın işletme faaliyetlerini yakından takibi olarak belirlemektedir.

Mevcut eğilimleri dikkate aldığımızda yönetsel etik kavramına verilen önemin gelecekte de etkisini artırarak devam edeceği söylenebilir. (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1986; 589 - 591)

### **Yapılan İşe İlişkin Baskılar**

Günümüz iş dünyasında çoğu zaman iş performansları yapılan işin sonuçlarına göre değerlendirilme eğilimindedir.

İşletmelerin rekabetçi koşullarda faaliyet göstermesi ve kar odaklı olması, yöneticilerin etik davranış modelleri geliştirme konusunda sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, yönetsel işler genellikle ahlaki sorunlar üzerinden değil, iş sonuçları dikkate alınarak değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1986; 589 - 591)

Bu nedenle, işe ilişkin baskılar ahlaka aykırı davranışların doğmasına neden olabilir. İşletme içi rekabet koşulları nedeniyle de yapılan iş ile ilgili olarak çalışanlar arası kıskançlık, öfke, kin, intikam gibi duyguların yoğunluğu bireylerin ahlaka aykırı davranışlar geliştirmesine neden olabilir.

Bununla birlikte, yönetsel etik kavramının günümüz işletmeleri açısından geçmişe kıyasla daha önemli bir noktaya geldiğini ve işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına göre politikalar ve yönetim biçimleri geliştirme eğiliminde olduklarını gözlemlemekteyiz.

## 6.2 YÖNETSEL ETİK UYGULAMA PROGRAMLARI

### 6.2.1 İşletmelerde etik sorunlar ve etik-dışı davranışlar

YönetSEL etik kavramının işletmelerde nasıl uygulanacağı konusundan önce işletmelerde etik sorunların tanımını yapmak ve kaynaklarını belirlemek ve etik-dışı davranışların neler olduğunu ortaya koymak gerekir.

Kreitner (1995) işletmelerde görülen etik- dışı davranışları şu şekilde belirlemiştir.

Bir işletmenin diğerinden personel çalması, bireysel çıkar çatışmaları nedeniyle organizasyona zarar verme, Ürün / hizmet kalite kontrollerinin yeterli özende yapılmaması, jestiyonların kötüye kullanımı, doğal çevreyi kirletme / tahrip etme, geçici ve haksız işten çıkartmalar, işletme varlıklarının israfkar ve kötüye kullanılması, rakiplerin sahip oldukları bilgileri ahlaka uygun olmayan yöntemlerle elde etme, doğru olmayan muhasebe ve defter kayıtları, aşırıya kaçan hediyelerin kabulü, yanıltıcı reklamlar, rüşvet ve işletme içi yapılan parasal alışverişler olarak belirlenmiştir.

2000 yılında İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı Türkiye'deki en büyük 500 imalat sanayi işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmada işletme yöneticilerinin en sık karşılaştıkları ve gözlemledikleri ahlaki sorunlar aşağıda belirtilmektedir. (Özgener, 2000; 261)

1. *İşgörenlerden Kaynaklanan Ahlaki Sorunlar:* Türkiye'de imalat sanayi işletmeleri yöneticilerinin gözlemledikleri işgörenlerden kaynaklanan ahlaki sorunlar önem derecesine göre şu şekilde sıralanmaktadır;
  - İşgörenlerin hatalarını gizlemesi
  - İşgörenlerin üstlerine yalan söylemeleri
  - İşgörenlerin hastalık vb mazaretler dışında suiistimale yönelik sık sık izin almaları
  - İşgörenlerin öğle yemeği molası veya diğer ara tatilleri gereğinden fazla uzatması ya da işi erken terk ederek iş saatlerini ihlal etmesi

- İşlediği suçu başkasına yüklemesi
- İşletmenin yazılı kurallarını ihlal etmesi
- İşgörenlerin hırsızlık yapmaları
- İşgörenlerin alkol ve uyuşturucu kullanmaları
- İşgörenlerin işletmenin izin verdiği limitlerden daha yüksek değere sahip hediye ve davetleri kabul etmeleri
- İşgörenlerin dolandırıcılık yapmaları
- İşgörenlerin rüşvet almaları
- İşgörenlerin işletme içi gizli bilgileri kişisel çıkar amacıyla dışarıya sızdırmaları

### **6.2.2 İşletme Politikaları ve Yöneticilerin Tutumundan Kaynaklanan Ahlaki Sorunlar:**

Özgener'in araştırma sonuçlarında Türkiye'de imalat sanayi işletmelerinde izlenen politikalar ve yöneticilerin tutumundan dolayı ortaya çıkan ahlaki sorunları 5 grupta toplanmıştır. (Özgener, 2009; 103)

1. Yöneticilerin tutumundan kaynaklanan ahlaki sorunlar
2. Yönetici-işgören ilişkilerinden kaynaklanan ahlaki sorunlar
3. İşletmelerde kaynak kullanımı ve alımı ile ilgili ortaya çıkan ahlaki sorunlar
4. İşletmelerin devlete karşı yükümlülükleri ile ilgili ortaya çıkan ahlaki sorunlar
5. İşletmeler ile müşteriler ve rakiplerin ilişkilerinden kaynaklanan ahlaki sorunlar

Özgener'in araştırmasına göre yöneticilerin işletmelerde gözlemlediği ahlaki sorunlar öncelik ve ağırlık sırasına göre aşağıda belirtilmiştir. (Özgener, 2000; 261)

- Hataları gizleme
- Yalan söyleme
- Suiistimale yönelik izin
- Suçu başkasına yükleme
- Projenin süresinin gereksiz uzatılması
- Yöneticinin yalan söylemesi
- Fiziksel kaynaklar
- Alkol
- Hediye kabul etme
- Dolandırıcılık
- Mal alımında dürüstlüğe aykırı davranma
- Kayıtları değiştirme
- İşgörenin rüşvet alması
- Anti-tröst kanunlarının ihlali
- Yöneticilerin rüşvet alması
- İhalelerde yasalara aykırı davranılması
- Rakiplere ait tescilli bilgi
- Aldatıcı reklam

İşletmenin iç ve dış çevresi dikkate alınarak etik-dışı davranışları aşağıdaki gibi sınıflandıracaktır. (Sayiner, 2005; 43)

1. İşgörenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışlar
2. İşgörenlerin işletme ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları
3. İşletmelerin tüketiciler, müşteriler ile olan ilişkilerinde ki etik-dışı davranışlar
4. İşletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları
5. İşletmenin rakipleri ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları
6. İşletmelerin hissedarları ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları
7. İşletmelerin devlet ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları
8. İşletmelerin toplum ve doğal çevre ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları

*İşgörenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışlar;*

İşletmelerde işgörenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinde gözlenen ahlaka aykırı davranışlar; çalışanlar arasında fiziksel şiddet, hakaret, cinsel taciz amacı taşıyan davranışlar, kişisel çıkar çatışmalarından kaynaklanan ahlaka aykırı davranışlar, çalışanların birbirlerine karşı din, ırk, kültür, politik görüş, fiziksel görünüş yaş veya cinsel farklılıklardan dolayı ayrımcılık yapması ve tecritte bulunması gibi davranışlar sayılabilir.

*İşgörenlerin işletme ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları;*

İşgörenlerin işletme ile ilgili olan ilişkilerinde gözlemlenen etik-dışı davranış örnekleri, işletme kaynaklarının israf edilerek ve/veya kişisel amaçlar için kullanılması, hırsızlık, zimmete para geçirme, rüşvet alma, terfi / ödül vs amaçlı olarak kişisel bilgiler ve iş performansı ile ilgili gerçeğe aykırı bilgiler vermek, iş saatleri içinde alkol ve uyuşturucu kullanımı, iş saatleri dışında işletmenin kurumsal imajına zarar verecek söz

ve davranışlarda bulunmak ve şirket bilgilerini ve ticari sırlarını özel amaçlar için kullanmak ve dışarıya sızdırmak olarak sayılabilir.

*İşletmelerin işgörenler ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları;*

İşletmelerin işgörenler ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışlar, işletmelerin çalışanlarına yönelik olarak din, ırk, cinsiyet, politik görüş, kültürel ve bölgesel nitelikte ayrımcılık yapması, işletme içinde yaşanan etik-dışı davranışlara seyirci kalmak ve belirli bir yaptırımdan uzak durmak, performans değerlendirmeleri yaparken objektif ölçülere göre hareket etmemek, haksız işten çıkarmalar, performans ve iş hedeflerini kasıtlı olarak çalışanları etik-dışı davranışlara sürükleyecek şekilde belirlemek, çalışanların iş güvenliği ve iş sağlığı ile ilgili haklarını ihlal etmek, çalışanların ihbar ve kıdem tazminat haklarını ihlal etmek, çalışanların sendikal haklarını açık ya da dolaylı şekilde kullanmalarını engellemek olarak sıralayabiliriz.

*İşletmelerin tüketiciler, müşteriler ile olan ilişkilerinde ki etik-dışı davranışlar;*

Aldatıcı reklam ve ambalaj yapmak, tüketicileri ürün ve hizmetler hakkında doğru ve eksiksiz bilgilendirmemek, satış sonrası hizmetler için gerekli olan kanalları oluşturmamak, müşterilere karşı ayrımcı politikalar yürütmek, tüketicilerin sağlık ve güvenliğine gerekli özeni göstermemek, diğer işletmeler ile çeşitli anlaşmalar yaparak tüketicinin satın alma hakkını kısıtlamak, müşterilerin bilgi yetersizliklerinden yararlanarak bir ürün ya da hizmeti olduğundan daha yüksek bir fiyata satmak olarak sıralayabiliriz.

*İşletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları;*

İşletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları, çevresine karşı etik-dışı davranışları sürdüren tedarikçiler ile ticari ve kurumsal ilişkileri sürdürmek, işletmenin alım gücünü kullanarak ödeme vadelerini uzatması, tedarikçilerin makul kar marjlarına saygı göstermemek, ödeme yapmamak olarak sıralayabiliriz.

*İşletmenin rakipleri ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları;*

İşletmenin rakipleri ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları, birden fazla işletmenin birleşerek etik kurallara uygun faaliyet gösteren bir işletmeyi piyasa dışı bırakmaya çalışması, işletmenin rakip firmalardan personel çalması, işletmenin rakip işletmelerden bilgi ve belge sızdırması, politik ilişkiler ve bağlantılar kullanılarak rakip işletmeler üzerinde baskı oluşturulması, haksız rekabet avantajı elde edilmesi, rakipler ile ilgili kamuoyuna yalan ve eksiz haberler verilmesi olarak sıralayabiliriz.

*İşletmelerin hissedarları ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları;*

İşletmelerin hissedarları ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışlar, muhasebe kayıtları ile oynayarak vergi öncesi net karı düşük göstererek hissedarların elde etmesi gereken kar payını gizlemek, hissedarlara işletmenin operasyonları ile ilgili yanlış ve / veya eksik bilgiler vermek, borsa spekülasyonları yaparak şirket hisse değerleri ile ilgili olarak hissedarlara zarar vermek olarak sıralayabiliriz.

*İşletmelerin devlet ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları;*

İşletmenin devlet ile ilgili olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışlar, muhasebe kayıtları ile oynamak suretiyle vergi kaçırmak, çeşitli avantajlar yaratmak amacıyla devlet görevlilerine maddi avantajlar yaratmak olarak sıralayabiliriz.

*İşletmelerin toplum ve doğal çevre ile olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışları;*

İşletmelerin toplum ve doğal çevre ile ilgili olan ilişkilerinde görülebilen etik-dışı davranışlar, toplumun yerleşik ahlak düzenini bozacak tarzda faaliyetlerde bulunmak ve / veya bu tür faaliyetlere direkt yada dolaylı olarak sponsor olmak, bu tür reklam faaliyetlerinde bulunmak, işletme faaliyetlerinin direkt ya da dolaylı olarak tabiata, doğal çevreye zarar vermesi olarak belirtilebilir.

### 6.3 ETİK İKİLEMLER

Yönetmel etik, bir yandan etik ikilemlerin çözümlünü kolaylaştıran ve bu anlamda işletme politikalarının üretilmesinde yol gösterici bir işleve sahip olan diğeryandan da işletmenin iç ve dış çevresinde etik-dışı davranışların oluşmasını engelleyici bir işleve sahiptir.

Etik ikilem kavramı, birbiri ile çatışan fakat aynı zamanda da etik açıdan geçerliliği olan ifadeler ile savunulabilen iki durum arasında kalma hali olarak tanımlanabilir. (Rachman, 1996; 87)

Yöneticiler, ahlaki ikilemleri çözmek için kullanışlı karar verme araçlarını ve ahlaki olmayan davranışa yol açan baskıları belirleyerek, uygulamaları başlatabilmekte ve örgüt içinde ahlaki davranışı teşvik etmeye yönelik politikalar ve prosedürler tasarlamaktadır. (Özgener, 2009; 121)

Tüm etik ikilemlerin ortak noktası, birbirleri ile çatışan durumların iki veya çoğunlukla çok sayıda insanın çıkarlarını etkilemesidir. Etik ikilem ile etik-dışı davranış veya başka bir ifade ile etik sapmanın karıştırılmaması gerekir. Etik sapma, bir bireyin etik-dışı davranma halidir. Etik ikilem ise, işletmenin çıkarları ile çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, hissedarların, toplumun, devletin ve rakip firmaların çıkarları arasında bir çatışma olduğu ve alınacak kararın her iki açıdan da etik düşünce yönünden savunulabileceği veya ret edilebileceği veya işletmenin çıkarlarına uygun bir kararın, kimsenin çıkarlarını zedelemese dahi etik açıdan sorgulanabileceği bir durum ile karşı karşıya kalınması halidir. (Sayiner, 2005; 48-51)

Ahlaki sorun (etik sapma) ile etik ikilemin özelliklerinin karşılaştırılması (Tooffler, 1986; 22)

<b>Ahlaki sorun</b>	<b>Ahlaki ikilem</b>
Tayin etmek kolaydır.	Tayin etmek zordur.
Şartlar ve çevreye göre değişir. Spesifik bir ortamın dışındadır.	Spesifik bir bağlam içinde gömülüdür.
Sorunun ahlaki olduğu konusunda bir fikir birliği vardır.	Vakanın veya olayın ahlaki olup olmadığı konusunda bir anlaşmazlık vardır.
Bir tek çıkar grubunun iddialarını ifade eder.	Çok yönlü, sık sık yarışan, çatışan çıkar gruplarının iddialarını ifade eder.
Bir değer doğru veya yanlış olduğunu açıkça ifade eder.	Bir değer doğruluğunu veya yanlışlığı konusunda tartışmaya açık bir durum söz konusudur.
Bireylerin isterlerse doğru şeyi yapabileceğini varsayar.	Bireylerin “doğru şeyi” yapmak istediğini varsayar. Ancak birey onun ne olduğunu bilmemekte veya onu yapacak kapasiteye sahip değildir.

Tooffler, işletmelerde ahlaki ikilemlerin ortaya çıkmasını ve yönetimini etkileyen faktörleri iki grupta toplamaktadır. (Özgener, 2009; 123)

1. *Bireysel Faktörler:* İşletmelerde ahlaki ikilemlerin ortaya çıkmasını ve yönetimini etkileyen bireysel faktörler şunlardır;

Yöneticinin işe ilişkin algıları, görev gereksinimleri, açık ve kesin roller, seçimin elverişliliği, işe bağlılık ve işin faydası, sevdikleri veya sevmedikleri şeyler. Kişisel özgeçmiş ve özellikler, sorumluluk, rol sorumluluğu ve kapasite sorumluluğu.

2. *Örgütsel Faktörler*: İşletmelerde ahlaki ikilemin ortaya çıkmasını ve yönetimini etkileyen örgütsel faktörler şunlardır;

- Politikalar, kurallar ve prosedürler,
- Sistemler ve
- İşin yapılma tarzı

Ahlaki ikilemler; çıkar çatışmaları, kişilik özellikleri, açıklık düzeyi ve çıkar gruplarına karşı sosyal sorumluluk olmak üzere dört temel konu üzerine odaklanmaktadır. Ahlaki ikilemler konusunda zaman zaman yanılgıya düşen yöneticilere yol gösterici araçlar geliştiren filozoflar ve yönetim uzmanlarının düşünceleri ve çalışmaları bugün çok ilgi çekmektedir. Ahlaki ikilemler konusundaki kararlar, her zaman güçlkle verilebilen kararlardır. Ahlaki ikilemleri çözme konusundaki araçlar, öncelikle ikilemleri çözmede bir çerçeve sunmakta ve bu konuda karar vermek için bazı ölçütler ortaya koymaktadır. Ahlaki sorunlarda olduğu gibi karar verme ile ilgili yöntemlerin de her zaman evrensel olarak kabul görmediği dikkat çekmektedir.

Sonuçta, ahlaki analizin ilkeleri, uygun davranış veya insanların nasıl davranması gerektiğine ilişkin çalışma alanı olan normatif felsefede kaynağını bulmaktadır. Genelde uygulanan beş normatif yaklaşım; faydacı teoriler, deontoloji, hakkaniyet teorileri, hak teorileri ve sosyal anlaşma teorileri şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca yöneticiler öteki çıkar gruplarının neler düşünebileceğini veya şüpheli örgütsel eylemlerin kamu araştırmasıyla karşı karşıya kalması halinde nelerin olabileceğini dikkate almak empatiden yararlanarak, ahlaki davranışlarını ölçülü hale getirebilirler. (Özgener, 2009; 124-125)

Sonuç olarak, işletmelerde yönetsel etik kavramının uygulama sürecinde, etik-dışı davranışlar da olduğu gibi etik ikilemler ile de karşılaşılacağı açıktır. Dolayısıyla etik-dışı davranışların tespiti gibi, etik ikilemlerin de, (her ikilem ayrı ayrı incelenerek) tespiti yapılarak, etik ikilemler ile ilgili çatışan görüşler ayrı ayrı değerlendirilerek ortaya konmalıdır.

Etik ikilemler ile ilgili örgütsel karar modellerinin kurulabilmesi ve karar süreçlerinin oluşturulması için örgüt içinde etik programları uygulayıcılarına gereksinim vardır.

#### **6.4 AHLAKİ KARAR VERME VE AHLAKİ KARAR VERMEYE İLİŞKİN BİR MODEL**

##### **Etik Karar Verme Yaklaşımları:**

Giriş bölümünde çeşitli filozofların etik konusunda ki birbirinden değişik görüş ve düşüncelerini özetlemiştik. Bu bölümde, yine değişik filozofların düşüncelerinden derleyerek, etik karar verme yaklaşımlarını dört ana başlık altında anlatacağız.

Etik karar verme yaklaşımları ile ilgili olarak geliştirilen yorumlar ve teoriler kendi aralarında oldukça farklılıklar taşımalarına rağmen üzerinde genel olarak fikir birliğine varılmış dört temel yaklaşım vardır.

Bunlar; Fayda Yaklaşımı, Bireysellik Yaklaşımı, Ahlaki – haklar Yaklaşımı ve Adalet Yaklaşımıdır. (Daft, 1997; 136)

##### **Fayda Yaklaşımı:**

19. yy İngiliz faydacılarından Jeremy Bentham (1748-1832) ve John Stuart Mill (1806-1873) ve Amerikalı bilim adamı John Rawls den her biri kabul görmüş, ancak birbirinden farklı ahlaki ya da etik davranışlar tanımlamışlardır.

19. yy filozofları Jeremy Bentham ve John Stuart Mill tarafından ortaya atılan fayda yaklaşımı, ahlaki davranışın en büyük sayı için en büyük faydayı ürettiğini savunmaktaydı. Bu yaklaşım altında, karar veren kişiden, her kararın alternatifinin bütün bölümlerdeki etkisini düşünmesi ve en çok sayıda insan için memnuniyet sağlayacak olanını seçmesi beklenmektedir. (Khera, 2001; 29)

Fayda yaklaşımı iki temel başlık altında incelenmiştir. Bunlardan birincisi eylem faydacılığı diğeri ise kural faydacılığıdır.

Eylem faydacılığı temsilcileri arasında J. Bentham sayılmaktadır. Eylem faydacıları, bir eylemin doğruluğunu veya yanlışlığını, spesifik durumlarda bireysel eylemlerin iyi veya

kötü sonuçlarıyla saptanması gerektiğine inanmaktadırlar. Ancak bir eylemin doğruluğu, arzulanabilir bir hedefe katkısına bağlı olmaktadır. Aynı eylem bazıları için mutluluğa, bazıları için de acıya sebebiyet verebilir. Bir eylem genel mutluluğa neden olduğu ölçüde doğru, genel mutsuzluğa yol açtığı ölçüde ise yanlıştır. (Özgener, 2009; 41)

Bu teoriye ilişkin bazı sorunlar vardır, şöyle ki, bir eylemin başkaları açısından ne tür sonuçlar doğuracağını öncesinde anlamak zordur ve dolayısıyla bir eylemin ahlaki olup olmadığına karar verebilmek için her durumda yeniden bir başlangıç yapmak gerekir ki bu da mantığa aykırıdır.

Kural faydacılığı J.S. Mill'in temsil ettiği bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, hangi eylemin değil, hangi kuralın daha fazla fayda getireceği üzerinde durulmaktadır.

Bu bakış açısının temel amacı, en çok insana en çok faydayı sağlayan kural ve ilkeleri bulabilmektir.

Kural faydacılığı, bir davranışsal kod veya kuralın benimsenmesinin sonuçları, herkese zararlı olmaktan çok yararlı oluyorsa, o kuralın ahlaki olduğunu savunan faydacılık biçimidir. Kural faydacılığını savunanlar, davranışın ahlaki olup olmadığını belirleyen ölçütlerin saptanan kural ve ilkeler olduğunu ileri sürerler. Ahlaki bir kural, bütün durumlarda bütün bireyler için en iyi sonuçları ortaya çıkaran kuraldır. İnsanlar kurallara bağlı kaldığı sürece faydaları artacaktır. (Özgener, 2009; 41)

Fayda yaklaşımında, yaratılacak toplam faydanın yanı sıra katlanılacak olan maliyetlerinde ortaya konulması gerekir.

Faydacı bakış açısı, katlanılacak olan maliyetler ile elde edilecek faydaların karşılaştırılması sonucu en uygun davranış biçimini değişik alternatif yollar arasından seçerek bireylere önermektedir. (Sayiner, 2005; 6)

Bu yaklaşımda esas olan çoğunluk için fayda yaratmaktır. Kuşkusuz bu noktada, çoğunluk için en yüksek faydayı yaratma çabası bireyin temel haklarını kısıtlama ile de sonuçlanabilir ki bu yaklaşımın en temel sorunlarından biri de budur. Bu yaklaşımda

görülen bir diğer önemli sorun ise, faydadan yararlanacak olanların ya da belli maliyetler üstlenecek olan tarafların tüm unsurlarını önceden kestirmek ve ölçebilmek kolayca mümkün değildir.

Ayrıca bu yaklaşımın en belirgin ve tipik sorunlarından biri de çoğunluğun faydasının azınlık üzerinde yükleyeceği maliyetleri göz ardı etme temelinde kurulmuş olmasıdır.

Karar alırken çoğunluk lehine olan alternatif, azınlıkta kalmış olan bir grup insana ne kadar zarar verirse versin, faydacı yaklaşım tarafından kabul görebilmektedir. Tek kriter çoğunluğa en yüksek faydayı sağlayabilmesidir. Ve bu yaklaşım hala günümüz işletmelerinde de fayda-maliyet analizi yöntemi ile karar süreçlerinde kullanılmaktadır. (Sayiner, 2005; 7)

Faydacılık yaklaşımı, kullandığı kavram ve yöntemler ile işletme organizasyonlarına kolayca uygulanan ve esas itibariyle de kar maksimizasyonu sistemini (firma teorisi) desteklemekte ve haklı çıkarmaktadır.

### **Bireysellik Yaklaşımı:**

Bireysellik yaklaşımına göre, etik davranış, bireyin uzun dönemli çıkarlarını gerçekleştirmesine en uygun olan davranıştır. (Daft, 1997)

Faydacılık eğer bir tür sosyal hedonizm biçimi olarak tanımlanabilirse, bireysellik yaklaşımı da, davranışların bireylerin uzun dönemli yararlarını gözettiğinde ahlaki olduğunu / olacağını ileri sürmektedir.

Bu yaklaşıma göre birey, olası tüm alternatifleri uzun vadeli bireysel çıkarlarına göre değerlendirecek ve değerlendirmesinin sonunda kendisine uzun dönemde en fazla yarar sağlayacak seçenekte karar kılacaktır.

Bireyci yaklaşım, uzun dönemli kişisel çıkarı ölçüt olarak alır ve temel olarak, bir kişinin kısa vadede kazanç elde etse de, etik dışı davrandığı zaman uzun vadede başarılı olamayacağını savunur. Bu nedenle, bu yaklaşıma göre birey, uzun vadeli kişisel çıkarlarını düşünüyorsa, tüm hareketlerini ahlaka uygun olarak yapmak zorundadır. (Sayiner, 2005; 11)

Bu yaklaşımın ana fikri tüm insanların temel haklarının olduğu ve bu hakların öz güven ve kişisel özgürlük için gerekli olduğudur. Bu haklar, bireyin bir sosyal topluluğa ait olup olmamasına bağlı değildir. Bu yaklaşım ünlü filozof Emmanuel Kant'ın yaklaşımı ile bağdaştırılabilir. Kişilere saygı göstermek, insan haklarına yol göstermektir. Buna göre, bir davranışı gerçekleştirirken kendimizi kandırmadan uygulayabilmek önemlidir. Örneğin, sahtekârlık yapmak ya da yalan söylemek bu durumda sınıfta kalır. Eğer sahtekârlığı yapan kişi kendinden başkası bunu yapmamış ise kazanır. Ama eğer herkes yapıyorsa bu kendini kandırmaktan başka bir şey değildir. Ayrıca herkesin haklarına saygı göstermek onların çevrelerine saygı göstermesine neden olmaktadır. (Ülgen, 2003; 45)

### **Ahlaki-haklar Yaklaşımı:**

Haklar teorisi, yükümlülükler ve ilkelerden ziyade daha çok haklar üzerine kurulmuştur.

Ahlaki haklar yaklaşımı, verilen kararlar sonucunda bireyin sahip olduğu temel hak ve özgürlüklerin elinden alınamayacağı görüşünü ileri sürer. Bu nedenle “ahlaki açıdan doğru olan karar, karardan etkilenen insanların haklarını en iyi savunanıdır” şeklinde açıklanabilir. (Ülgen, 2003; 46)

T. Hobbes, ahlakın din ve metafizikle temellendirilmesine karşı çıkarak, deneysel gerekçelere dayalı bir ahlakın var olabileceğini savunmuştur. Hobbes'a göre, her ahlak ve hukuk düzeninin temel amacı barışın kurulmasıdır. Barış için tek koşul, başkalarına da kendi kadar hak tanımak ve başkalarına karşı kendi özgürlüğünü aynı şekilde sınırlamaktır.

Haklar teorisi, bütün bireyler ve grupların belli temel hak ve özgürlüklerini korumayla tutarlı karar ve davranışları kapsar.

Doğal hukuk ve liberalizm öğretisinin toplum yaşamında egemen kılınmasıyla birlikte, ikinci Dünya Savaşı'ndan sonra, evrensel düzeyde ele alınan ve bağlayıcı kurallar durumuna getirilen insan hakları konusu, günümüzde toplumların politik ve ahlaki açıdan en önemli göstergelerinden biridir.

Amaç bireylerin yaşama, düşünce, konuşma, inanç, haberleşme, seyahat vb. özgürlüklerini ve haklarını güvence altına alan yönetsel bir aygıtın oluşturulması ya da varolan devlet yapısının bu amaca uygun olarak yeniden düzenlenmesidir.

Kuşkusuz bu süreçte politik ve hukuksal düzenlemelerin yanı sıra, bireylerin insan olmaktan kaynaklanan haklarının neler olduğunu bilmeleri ve istemeleri için kültürel yapıda da önemli ölçüde değişime gereksinim vardır. (Özgener, 2009; 46)

Daft (1997), bir karar alınırken dikkate alınması gereken temel hakları aşağıdaki gibi açıklamıştır;

- Hür irade ile davranma hakkı
- Özel hayatın dokunulmazlığı hakkı
- Vicdan hürriyeti
- İfade özgürlüğü hakkı
- Adil yargılanma hakkı
- Güvenli ve sağlıklı bir şekilde yaşama hakkı

Temek haklar yaklaşımına göre, bir bireyin yukarıda sözü edilen haklara sahip olabilmesi için dünyaya gelmiş olması yeterlidir. (Sayiner, 2005; 9)

Haklar teorisinin ilkeleri, faydacılık yaklaşımının karşıtı olarak ta düşünülebilir.

Ahlaki haklar değerlendirildiğinde, ahlaki muhakeme yapmanın odak noktası toplum değil, birey olmaktadır. Oysa faydacılık, genel toplum refahına göre ikinci planda olacak şekilde bireysel kazançları dikkate almaktadır. (Özgener, 2009; 46)

Dolayısıyla, etik bir karar alırken ortaya çıkabilecek en önemli sorun, haklar teorisi ile faydacılık yaklaşımının çeliştiği noktadadır. Yoksa herhangi bir durumda, tek bir bireyin hakları ile çelişmeyen, tek bir bireyin bile zarına olmayan ve herkesin yararına olacak, böylesine bir kararı almak çok kolaydır.

Toplumsal ve örgütsel yaşamda, kimi zaman kararların temel haklar yaklaşımına göre yanlış, fakat buna karşın faydacılık bakış açısına göre ise doğru olarak veriliği söylenebilir.

### **Adalet Yaklaşımı:**

John Rawls (1921- ) hem Kantçı hem de faydacılık felsefesinin öğelerini kullanarak, sosyal ve siyasi kurumların ahlaki açıdan değerlendirilmesine yönelik bir yaklaşım geliştirmiştir. Rawls, teleolojik ve deontolojik teorilerin güçlüklerinden kaçınırken, onların güçlü yanlarını kullanmaya çabalayan bir ahlak teorisi ortaya atmıştır.

Adalet teorisi, eylemlerin ve politikaların dağıtım ile ilgili etkileri üzerine odaklanmaktadır. Bu teori, karar vericinin eşitlik, doğruluk ve tarafsızlık ilkelerini esas alacak şekilde davranmasını ve yol göstermesini savunur. (Özgener, 2009; 47)

Bu teori, ne faydacı yaklaşımda istenen karmaşık hesaplamaları, ne de bireycilik yaklaşımının ön gördüğü gibi birey yararını haklı çıkarmayı gerektirir. Yöneticilerin, çalışanlarının hangi özelliklerinden dolayı onlara farklı davranıldığını ve ne tip durumlarda farklılıkların kabul edilir olduğunu tarif etmeleri beklenir. (Ülgen, 2003; 47)

Adalet yaklaşımına göre, bir kararı alırken, ahlaka uygun hareket edildiğini söyleyebilmemiz için, karar alma sürecinin eşit, adil ve yansız olma ilkelerine göre işletilmesi gerekir. (Daft, 1997; 145)

Adalet teorilerinin üç temel kategorisi (Daft, 1997) ; “Sınıflandırmada adalet”, “yöntemde adalet”, “Ödüllendirmede / cezalandırmada adalet” dir.

- *Sınıflandırmada Adalet:*

İnsanların tarafsız ve doğru kriterlere göre (keyfi olmayan) sınıflandırılması ile ilgilidir. Benzer durumlarda bireylere benzer şekillerde davranılmalıdır. Örneğin, aynı mesleği icra eden kişilere aynı ücret politikası uygulanmalıdır. Fakat eğer mesleki yetenek ve/veya mesleki sorumluluk alanlarında farklılıklar varsa, o oranda farklı davranılmalıdır.

- *Yöntemde Adalet:*

Kural ve yöntemlerin herkes için açıkça belirgin olması ve kuralların uygulanırken istikrarlı, adil, tutarlı ve tarafsız uygulanması gerekliliğini savunmaktadır.

- *Ödüllendirmede / cezalandırmada Adalet:*

Bireylerin başarı ve başarısızlık halinde başarı veya başarısızlığa kendi katkıları oranında ödül veya ceza sistemine bağlı olmaları gerekliliğini savunmaktadır.

Adalet teorilerinin ileri sürdüğü bazı önemli düşünceleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür; (Özgener, 2009; 48)

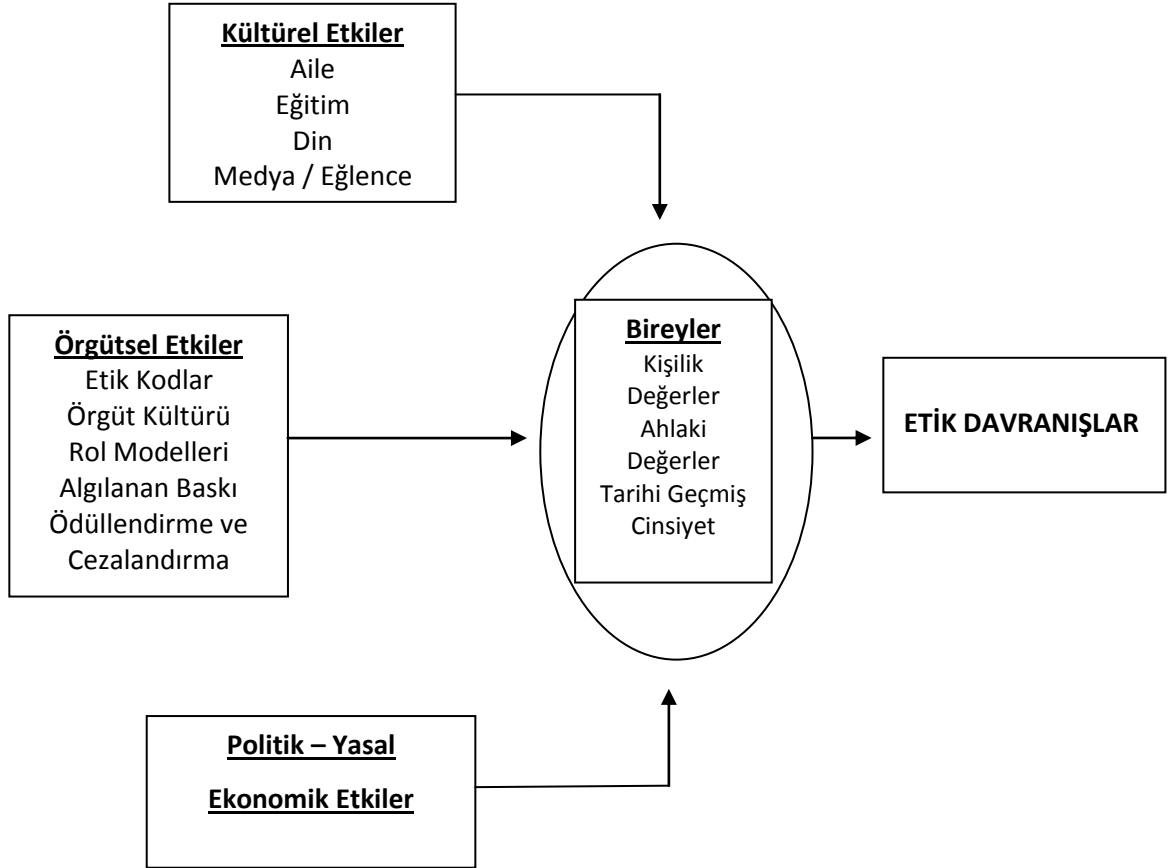
- Adalet, sosyal dağıtım sistemleriyle yakından bağlantılıdır. Eşitliğe, gereksinime, çabaya, katkıya ve yeteneğe göre toplumsal kaynaklar dağıtılmalıdır. Birçok sosyal sistem, beş kriterin tümünü kullanır. Örneğin; eğitim teorik olarak eşit bir biçimde dağıtılmalı; refah ise, gereksinimlere bağlı olarak dağıtılmalıdır.
- Eylem yüksek düzeyde işbirliğine yol açıyorsa ahlakidir, aksine düşük düzeyde işbirliğine yol açıyorsa ahlaki olmayan bir eylem olmaktadır.
- Toplumun kaynakları en büyük kazancı sağlayacak ve en önemli dezavantajları ortadan kaldıracak şekilde dağıtılmalıdır. Bir toplum, toplumun en iyisinin başarısıyla / davranışıyla değerlendirilemez, aynı şekilde en kötüsünün başarısızlığıyla / davranışıyla da yargılanamaz veya değerlendirilemez. (Özgener, 2009; 48)

Adalet teorilerinin öne çıkan güçlü yönleri olarak, demokratik yönetim, toplumsal yapıda sosyal sınıfların baskınlığına izin vermemesi ve bu bağlamda da, azınlıkların (engellilerin, zayıf ve fakirlerin vb) fırsat ve toplumsal kaynaklardan eşit düzeyde pay almalarının gözetilmesi olarak özetlenebilir.

Örgütler açısından yukarıda özetlediğimiz dört temel etik yaklaşım düşüncesinden sadece birinin uygulanabileceğini söylemek doğru olmaz.

İdeal olarak, tek bir bireyin bile haklarını ihlal etmeden ve çoğunluğun faydasına da olacak sonuçları elde edebilmek için bu fikirlerin bir kombinasyonunu yapmak gerekebilir.

Bireyler gibi örgütlerinde kendi etik davranışlarını belirleyen ve etik karar alma modellerine kaynaklık eden değer sistemleri bulunmaktadır. Örgütsel düzeyde etik davranış modellerinin oluşturulması çok yönlü faktör gruplarının etkisi altındadır ve bu faktörler karar verme süreçlerini etkiler ve yönlendirir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, örgütlerdeki etik davranış modeli oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir.



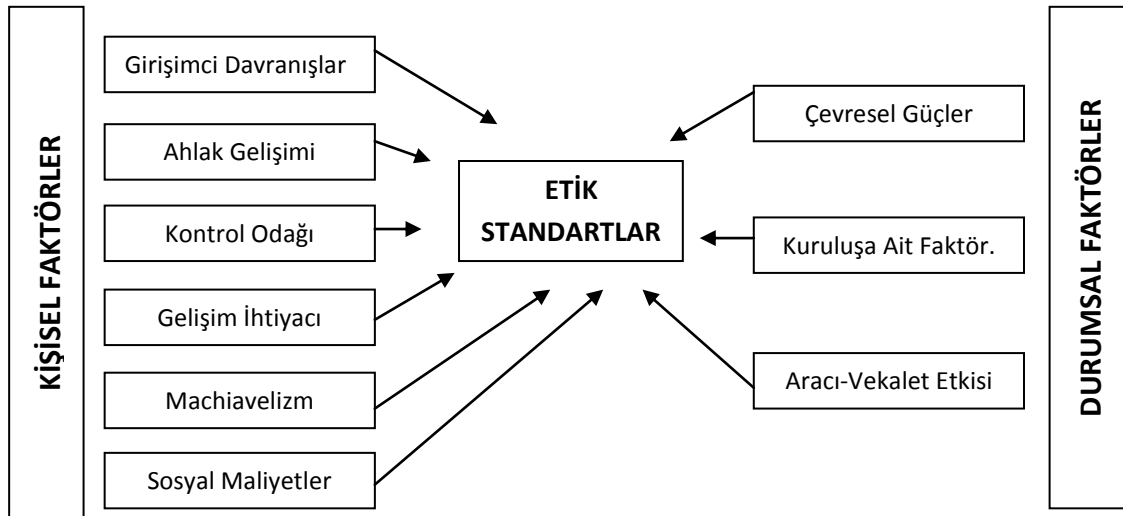
Şekil: 10 Örgütlerde Etik Davranış Modeli (Kirel, 2000; 76)

Longenecker ve arkadaşlarının (2006) büyük ve küçük ölçekli işletmelerde “etik standartların belirlenmesine etki eden faktörler” e yönelik yapmış oldukları çalışmada, etik standartların belirlenmesinde kişisel ve durumsal faktörlerin etkin olduğu belirlenmiştir.

Longenecker ve arkadaşlarının sınıflandırması, şekil: 10’daki modeli detaylandırmakta ve daha da derinlik kazandırmaktadır.

Bu modelde görüldüğü gibi, bireysel gelişim ve kişilik oluşumu çevresel faktörlerin doğrudan ve dolaylı olarak etkisine açıktır. Birey, bu etkileşim içinde kişilik özelliklerini kazanır ve kazandığı deneyimler doğrultusunda da değer yargıları gelişir. Oluşan değer yargılarına dayanarak çevresi ile iletişim kurar ve davranış geliştirir.

Şekil: 10’da görüldüğü gibi, bireysel değerler, kültürel, politik-yasal, ekonomik ve örgütsel etkilerin altında kalarak davranışa dönüşürler. (Sayılı ve Kızıldağ, 2007; 238)



Şekil: 11 Etik Standartları Etkileyen Kişisel ve Durumsal Faktörler (Longenecker vd. 2006; 170)

Şekil: 11’de görüldüğü gibi, kişisel faktörleri oluşturan girişimci davranış, ahlaki gelişim, kontrol odağı, gelişim ihtiyacı, Machiavelizm, sosyal maliyetler ve çevresel güçler, kurumsal faktörler, velayet etkisi gibi durumsal faktörler bireysel etik standartların belirlenmesinde doğrudan etkili olmaktadır.

Bu faktörleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür. (Sayılı ve Kızıldağ, 2007; 238-240)

### **Kişisel faktörler:**

**Girişimci Davranışlar:** Girişimciler yaratıcı çözümleri ve kuralları esnetici çabaları nedeniyle, girişimci davranışlar bazen kendi etik ikilemelerini oluşturabilir, uzun dönemde veya seri girişimlerde girişimci hangi davranışın etik olup olmadığı konusunda çatışma yaşayabilir.

**Bilişsel Ahlak Gelişimi:** Kohlberg'in bilişsel ahlak gelişimi teorisine göre, her kişi yaşamı boyunca kazandığı deneyimler doğrultusunda geliştirdiği, karar alma sürecinde rehberlik eden ahlak temelli beceriler geliştirir. Her bireyin ahlak gelişimi ve deneyimleri farklı olacağı için yargıları da farklı olacaktır.

**Kontrol Odağı:** Kontrol odağı kuvvetli kişiler dış faktörlere bağlı kalmaksızın kararlarını kendi etik değerleri doğrultusunda vermektedir. Bu durum etik davranışların çeşitlenmesine sebep olmaktadır.

**Gelişim İhtiyacı:** Gelişim ihtiyacı iş önceliklerinin etkisiyle etiğe negatif etki edebilir. Bireysel gelişime odaklanarak, bireysel etik değerleri dahil olmak üzere diğer konuları göz ardı etme eğilimi gösterebilir.

**Machiavelizm:** Machiavelist karar alma, kişinin bireysel fayda ve başarısı uğruna, başkalarına negatif etki etme eğilimi olarak ortaya çıkar. Bu durum egoizme dayalı davranışlar oluşturacağından etiğe zarar verecektir.

**Sosyal Maliyetler:** Küçük girişimler daha farklı şartlara ve ihtiyaçlara sahiptirler. Dolayısıyla bazı etik konular küçük girişimler için büyük girişimlerde olduğu kadar önem teşkil etmeyebilir. Küçük girişimlerin daha farklı sosyal çevreden etkilenmesi ve sahiplerinin aynı zamanda yönetici olması nedeniyle, bazı durumlarda yöneticilerin sahip oldukları etik değerler daha etkili olabilir.

**Durumsal Faktörler:**

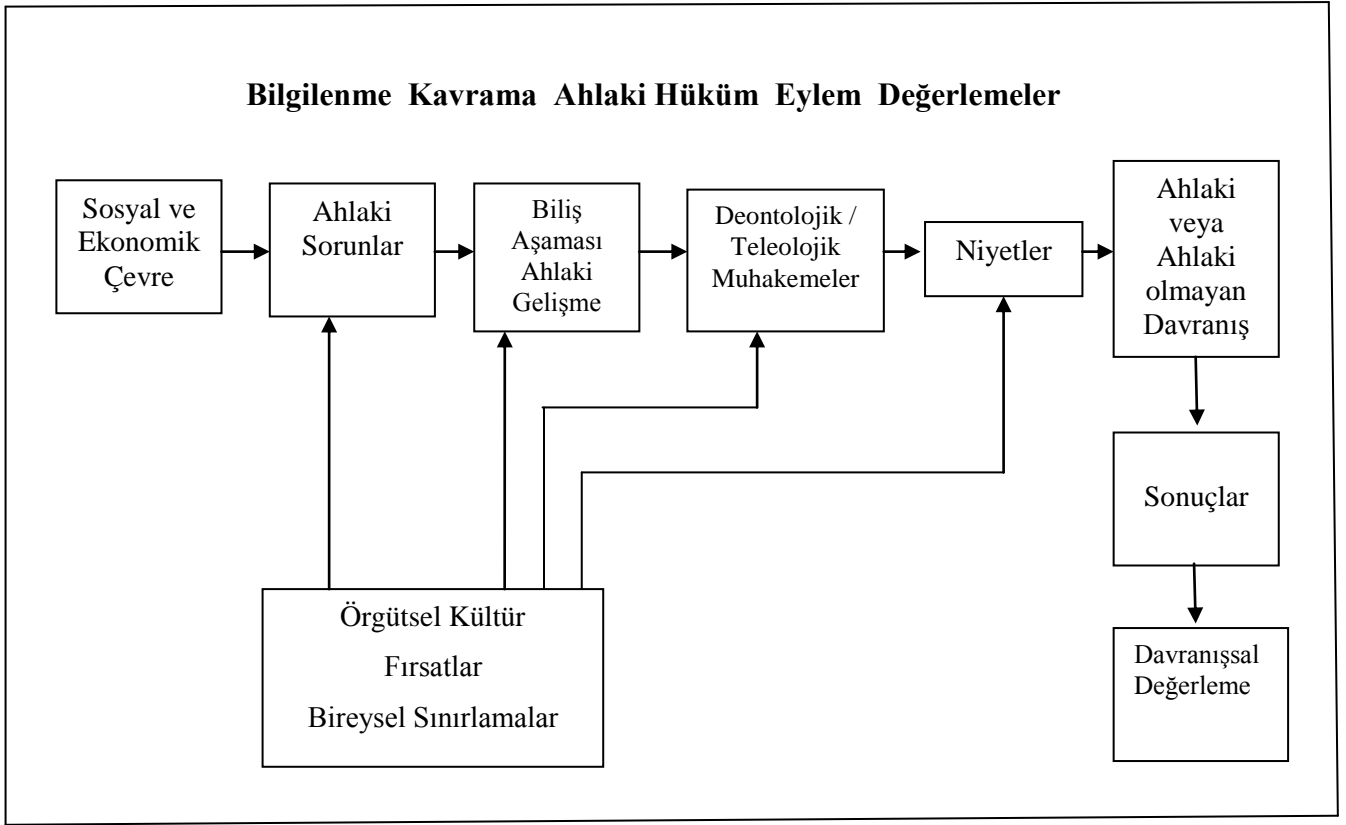
**Çevresel Güçler:** Küçük girişimlerin çevrede oluşacak değişiklikler, zaman kısıtı, nakit sıkıntısı gibi tehlikelerden kurtulması veya girişimin başarısızlığa mahkûm olması arasındaki farklılık; yapılacak aksiyonların etik olarak kabul edilebilir veya kabul edilemez olmasına bağlıdır.

**Kuruluşa Ait Faktörler:** Girişim büyüdükçe etik standartlar gelişecek ve girişim bünyesindeki formal ve informal sistemler de bu etik standartlara olumlu ya da olumsuz etki edecektir.

**Aracı-Vekâlet İlişkisi:** Küçük girişimlerde genellikle sahip ve yönetici ayrımı yoktur. Ancak girişim büyüdükçe vekâlet ilişkisi gerekli olacak, girişim sahibi yönetici bir vekil atayacaktır. Bu durumda etik standartlar kolay bir şekilde belirlenemeyecektir. Çünkü girişimcinin değerleri ile, profesyonellerin değerleri arasındaki farklılıkların görülmesi normaldir. Bu farklılıklar, zaman zaman değerler arasında çatışmaya da neden olabilir.

Bütün bu faktörler, örgütsel yapı içinde bir değerler sisteminin oluşmasını sağlamaktadır. Etik standartlar örgütsel yapı içinde oluşan değer sistemine bağlı olarak gelişmekle birlikte, bu standartları çeşitli müdahaleler ile de geliştirmek mümkündür.

Örgütlerde ahlaki karar verme modelleri ve ahlaki ikilemlerin çözümüne dair yaklaşımlar ahlaki yönetim açısından son derece önemlidir. Bir dizi faktörün, etik ve etik-dışı davranışları ortaya çıkarmak için nasıl etkileşimde bulduklarını dikkate alan çeşitli ahlaki karar verme modelleri vardır. Bu modeller çeşitli disiplinlerden toplanan bir dizi teorik ve ampirik çalışmanın bulgularını esas almaktadır. Burada yalnızca özellikle kapsam olarak ilgi çekici olan ve günümüzde de kullanışlı bileşenlerden faydalanan bir ahlaki karar verme modeli olan FGF ( Ferrel, Gresham and Fraedrich) modeli ele alınmaktadır. (Özgener, 2009; 120-121)



Şekil: 12 Ahlaki Karar Vermede FGF Modeli (Kaynak: Herdon, 1996; 105)

FGF modeli süreç odaklı bir modeldir ve bu bağlamda sorunu tanımlama, araştırma, değerlendirme, seçim ve sonuç düzenini izlemektedir. Bir sorunu ahlaki esaslara dayalı olarak tanımladıktan sonra, bireysel ahlaki değerlendirmelerin / yapıların içselleştirilmesi gerektiğine işaret etmekte ve öteki kullanışlı bilgiler kabul edilebilir alternatifler yaratmak için kullanılmaktadır. Bunlar daha sonra muhtemel sonuçlar açısından dikkate alınmaktadır. Bu sonuçlar birey bir davranışı seçtiğinde, bir niyet demeti olarak ortaya çıkmaktadır. Gerçekleşen davranışın sonuçları, öğrenme sayesinde gelecekteki ahlaki kararları değiştirmek için geribildirim sağlamaktadır. Ayrıca bu model bireysel karar vermeyi etkilemek için bireysel faktörlerin örgütsel faktörlerle etkileşim halinde olduğunu ileri sürmektedir.

FGF modeli sosyal psikolojiden türetilen ve akla dayanan eylem teorisinin temellerinden de destek almaktadır. Bu teori iradeli (kontrol altında olan) bir davranışı seçtiğinden, elverişli bilgiyi kullanmakta olan bireyin rasyonelliğini varsaymaktadır. Bu modelin ahlaki gelişme kısmı Kohlberg'in çalışmasında kaynağını bulmaktadır.

FGF modeli ahlaki davranışı etkileme eğiliminde olan faktörleri, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki genel kategoriye ayırmaktadır. Bireysel faktörler; ahlaki felsefeler, niyetler, tutumlar, değerler ve bilgiyi kapsar. Burada temel düşünce, FGF modeline göre bireysel faktörlerdeki değişmelerin bir bireyin ahlaki karar vermesini etkileme eğiliminde olacaktır. Bu nedenle, ahlak eğitimi burada önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel faktörler, FGF modelinde gösterilen örgütsel kültür içerisinde yer almaktadır. Bunlar; organizasyon yapısı içerisinde işlerin nasıl yapılacağı ve çalışanlardan ne beklendiğini tanımlayan normatif yapıyı, astlar, emsaller ve üstler gibi öteki grupların davranışlarını, otoriteye itaat etmeyi ve sonuçlara ilişkin sorumluluğu kapsar.

Bu model, organizasyonlarda ahlaki karar vermenin bireysel ve örgütsel faktörleri kapsadığı görüşünü paylaşmasına karşın, örgütsel kültür bileşeninin örgütsel ortamda bireysel faktörlerden daha iyi bir ahlaki davranış hükmü olduğunu ileri sürmektedir. (Özgener, 2009; 120-121)

Dolayısıyla, gerek etik ikilemlerin çözümünde gerekse etik-dışı davranışlar ile mücadele edilmesi ve önlenmesi için organizasyon içinde bu programları yürütecek olan uygulayıcılara gereksinim vardır.

## 6.5 YÖNETSEL ETİK PROGRAMI UYGULAYICILARI

Örgütlerde yönetsel etik programlarının uygulanmasından sorumlu birimler olarak ilk akla gelen, organizasyon yapısı içinde yer alan yönetsel etik komitelerdir. Yönetsel etik komiteleri, organizasyon içersinde etik uygulamaların sürdürülmesi ve kurumsallaştırılması ile ilgilidir. Ve işletme organizasyonu bir bütün olarak tepe yönetiminin önderliğinde yönetsel etik komitelerini oluşturmalıdır.

Etik komiteler, örgütlerde yönetsel etik düşüncesinin gerçekleşmesi ve yerleşmesi amacıyla, organizasyonun bütünüyle katılımı ve onayıyla tayin edilerek görevlendirilmiş ve özellikle örgütsel faaliyetler içinde meydana gelmiş etik ikilemler söz konusu olduğunda karar verici konumda veya danışman konumunda olan birimlerdir.

Farrell ve Cobin (2000) etik komiteleri, işletmelerin etik kodlarının belirlenmesi, uygulanması, kodların ihlali halinde çalışanların cezalandırılması ve etik ile ilgili konularda, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi ile ilgili birincil sorumluluk üstlenmiş gruplar olarak tanımlamaktadır.

Birçok işletme açısından iş etiğinin kurumsallaşmasını gerekli kılan nedenler şunlardır; (Özgener, 2009; 126)

- Yönetim kadrosunun ihtiyaç duyması
- Profesyonel yönetim anlayışının yaygınlaşması
- Kamuoyunun işletmeleri ahlaki davranmaya zorlaması ve bu konudaki bakış açısı
- Gelişen ve değişen sosyo-kültürel yapı
- Bireylerin bilinçlenmesi, haklar ve değerlere sahip çıkma eğilimindeki artış
- Organizasyon yapısındaki değişim
- İş ahlakı ve sosyal sorumluluğun giderek artan oranda önem kazanması

Yukarıda sayılan nedenler, örgütleri ve çalışanları iş etiği kurallarına uymaya zorlayan ve iş etiği gereksinimini arttıran nedenlerdir.

Kuşkusuz, örgüt içinde yönetsel etik programının uygulanması o örgüt içersinde iş etiğine dönük örgüt kültürünün yaratılması, desteklenmesi ve teşvik edilmesi ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda, örgütler sahip oldukları özellikleri anlayarak, örgütsel karar ve davranışlarında rehberlik etmesi için kullanmalıdırlar. Örgüt kültürü oluşturulurken; etik kodlardan, örgütsel politikalardan ve / veya örgütsel planlardan yararlanılabilir. Ancak bu materyallerin tüm çalışanlara uygun, kabul edilmiş ve izlenmiş ise örgüt kültürünün etik bir şekilde oluşturulduğu söylenebilir.

Etik programlar, örgüt kültürünün bir parçası olarak hazırlandığında, bu programlar problemleri ortaya çıkmadan önce önleyecek ve/veya sorunlar oluşur oluşmaz çözülebilecektir. (Sayılı ve Kızıldağ, 2007; 240)

Örgütlerde yönetsel etik programının uygulayıcılarından biri olarak yönetsel etik komitelerinin varlığı, örgütlerde yönetsel etik kavramının uygulanmasına yönelik bir eğilimin var olduğu konusunda olumlu bir göstergedir.

Bununla birlikte, etik sorumluluklar kurumsal yapı, kurum kültürü ve genel olarak o kuruma ait kuralların içine yerleştirilmelidir. (Sayımer, 2006; 3)

Etik bir örgütsel yapı çalışanların etik davranışlarını teşvik eden ve kolaylaştıran ve aynı zamanda kararların etik kodlara uygunluğunu denetleyen özelliklere sahiptir.

Buchholz ve Rosenthal'a göre etik bir örgütsel yapı oluşturma ve koruma konusunda önemli olan faktörler şöyle sıralanmaktadır. (Sayılı ve Kızıldağ, 2007; 242)

- Üst yönetimin duyarlılığı ve kararlılığı,
- Etik kodlar-kurallar,
- Etik kurum kültürü,
- Etik karar alma,

- Stratejik yönetim gibi.

Organizasyonlarda etik bazlı kurumsal yapı ve karar süreci oluşturmada üst yönetimin duyarlılığı ve kararlılığı en belirleyici faktörlerden biridir. Organizasyon içerisinde üst düzey yöneticiler rol modelleridir. Yapılan araştırmalar üst düzey yöneticilerin davranış biçiminin ya da sorunları çözme yaklaşımlarının ast-üst ilişkisinden dolayı zaman içerisinde diğer çalışanlarca benimsendiğini ve onların benzer bir tutum içersine girdiklerini göstermektedir.

Örgütlerde yönetsel etik kodların kurumsallaştırılması ve bunun hem örgütsel kültüre ve hem de bireysel davranışlara kazandırılması katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışını gerektirmektedir.

Geleneksel yönetim anlayışı ve örgütsel yapılar, katılımcı bir anlayış ile etik kodların oluşturulması, çalışanların geliştirilmesi, etik davranışların teşvik edilmesi açısından başarısızlığa neden olmaktadır. (Cooper, 2004; 400)

Bu nedenle açık ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile etik kültür organizasyonun her kademesinde paylaşılmalıdır. Üst yönetimin desteği, işlev ve katılımı burada vazgeçilmez bir unsurdur. Etik'e "kötü" bireylerin bir sorunu olarak değil, bir sistem sorunu olarak yaklaşılmalıdır. Yönetimin her düzeyinde başarılı olmak için aktif bir etik programı, performansın en önemli parçası olarak görülmelidir. Çalışanların iş etiği olgusuna paralel tutumlarının ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi göz ardı edilmemelidir. İşletme iş etiği konusunda etkin bir eğitim stratejisi belirlemelidir. Eğitim programları yukarıdan aşağıya bütün kademelere uygulanmalıdır.

Yapılan bir araştırmada katılımcılara çalıştıkları işletmede etik ile ilgili birincil sorumluluğun kimde olduğu sorulmuş, katılımcıların yüzde 81'i birincil sorumluluğun yönetim kurulunda olduğunu ifade etmiştir. Yine aynı araştırma da yönetsel etik düşüncesinin geliştirilmesi ile ilgili işletmelerde kimin etkili olduğu araştırılmış ve araştırma sonunda işletmelerin yüzde 60'ında yönetim kurulunun yüzde 30'unda icra kurulunun etkili olduğu tespit edilmiştir. (Sayiner, 2005; 63)

Organizasyonlarda iş etiği ile ilgili örgütsel yapı geliştirmek kendi başına yeterli olamaz. Bu yapı kurumsallaşmış yönetim süreciyle desteklenmedikçe faydalı olamayacaktır. (Özgener, 2009; 141)

Son otuz yılda ABD ve Avrupa'da çok sayıda işletme iş etiğini kurumsallaştırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Bu bağlamda, etik kodlar, hareket kodları, politika ve prosedürler, sorun bildirme sistemleri, etik odaklı ödül sistemleri, yönetsel etik eğitim programları, etik ve sosyal denetimler, yönetsel etik komiteleri, etik görevlileri ve etik gönüllüleri, etik rehberler, ombudsman ve diğer etik öncelikleri ve yapıları teşvik etmekte ve uygulamaktadırlar. Bu kodlar ve programlar daha çok işletmelerin hukuk ve insan kaynakları departmanları ve dışarıdan danışmanlar tarafından tasarlanmakta ve yürütülmektedir.

Örgütlerde yönetsel etik uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak etik görevlileri ve etik gönüllüleri, işletmelerde işlerin iş etiği çerçevesinde yürütülmesi konusunda kişilerin üst yönetime destekte bulunmasını ifade eder. (Kreitner, 1995; 154)

İşletmelerde komiteler dışında bireysel anlamda etik ile ilgili görevlendirilmiş olan kişileri temelde ikiye ayırabiliriz. (Sayiner, 2005; 60)

Birinci grup çoğunlukla uzun süredir işletmede çalışmakta olan ve çalışanların etik ikilemler ile karşı karşıya kaldıklarında başvurabilecekleri derecede kendilerine yakın gördüğü kişilerdir. Bu kişilere literatürde ombudsman, etik rehber gibi isimlerde verilmektedir.

#### *Ombudsman:*

Bu kişiler ahlaki olaylar ile ilgili şikâyetleri araştırır, ortaya çıkabilecek potansiyel problemler konusunda üst yönetimi bilgilendirir ve gerektiğinde üst yönetimi uyarır. (Daft, 1997; 161)

Günümüzde ABD ve Avrupa'da çok sayıda işletme bir ombudsmana sahiptir. Ombudsmanların rolleri işletmedeki etik görevlilerden önemli ölçüde farklılık gösterir. Ombudsmanlar, işletme içersindeki sorunların ve çatışmaların etkin bir biçimde

çözümünü sağlamaya çalışan tarafsız kişilerdir. Ombudsmanlar işletme içersinde herhangi bir bireyin ya da grubun savunucusu veya işletmenin temsilcisi olarak rol üstlenmemektedirler.

Ombudsman, güvenilirlik, objektiflik ve eşitliği önemle vurgulayan, uygulama standartlarını tam olarak tasarlayan bir kurumdur. (Özgener, 2009; 153)

Günümüzde bazı ombudsmanlar geleneksel rollerinden çok değişik roller üstlenmektedirler. Bazı ombudsmanlar işyerinde etik değerleri kurumsallaştırmak için politikalar ve prosedürlerin geliştirilmesini koordine etmekten sorumludurlar. Bu pozisyon genellikle politikalar ve prosedürleri yorumlayarak doğrudan doğruya etik ikilemleri çözmekten sorumludur. İnsanlar kuralların yorumlanmasını kendilerinden beklemektedirler. Onlar işletmelerdeki etik davranış kodların genelde yazarları oldukları için, kabul edilebilir ve kabul edilemez şeylerin ne olduklarını tanımlamaktan sorumludurlar.

Bir eylem ve ya karar, politika, emsal veya hareket koduyla belirlenemediğinde veya toplumun standartları ışığında açıkça değerlendirilemediğinde ombudsman bir yargıya varabilir veya muhakeme yapabilir. (Özgener, 2009; 153)

#### *Yönetmelik Uzmanları:*

İkinci grup, yalnızca yönetmelik etik ile ilgili faaliyet gösteren, yönetmelik üzerine uzmanlaşmış kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler örgütsel faaliyetleri etik açıdan inceler ve değerlendirir. (Mescon, 1988; 141)

Yönetmelik etik uzmanları, yönetmelik etik konusu ile ilgili sahip oldukları teknik bilgi ile ön plana çıkarlar. Bunun dışında etik gönüllüleri ile yönetmelik etik uzmanı arasındaki temel farklılık, yönetmelik etik uzmanının yalnızca etik ile ilgili çalışan bir kişi olması ve işletme tarafından bu konu ile ilgili çalışmak üzere istihdam edilmiş olmasıdır. Bunun yanı sıra yönetmelik etik uzmanı işletme dışından danışman olarak da atanabilir.

Özellikle son yıllarda yönetsel etik ile ilgili kurumsal çalışmalar yapan işletmelerde etik gönüllülerin yerini tam zamanlı olarak bu konu ile ilgili çalışan yönetsel etik uzmanlarına bıraktıkları görülmektedir. (Mosley, 1996; 159)

Öte yandan, işletme dışından danışman sıfatıyla atanacak yönetsel etik uzmanı, işletmenin yürüteceği yönetsel etik programının güvenilirliğini arttıracaktır.

#### *Yönetsel etik Komiteleri:*

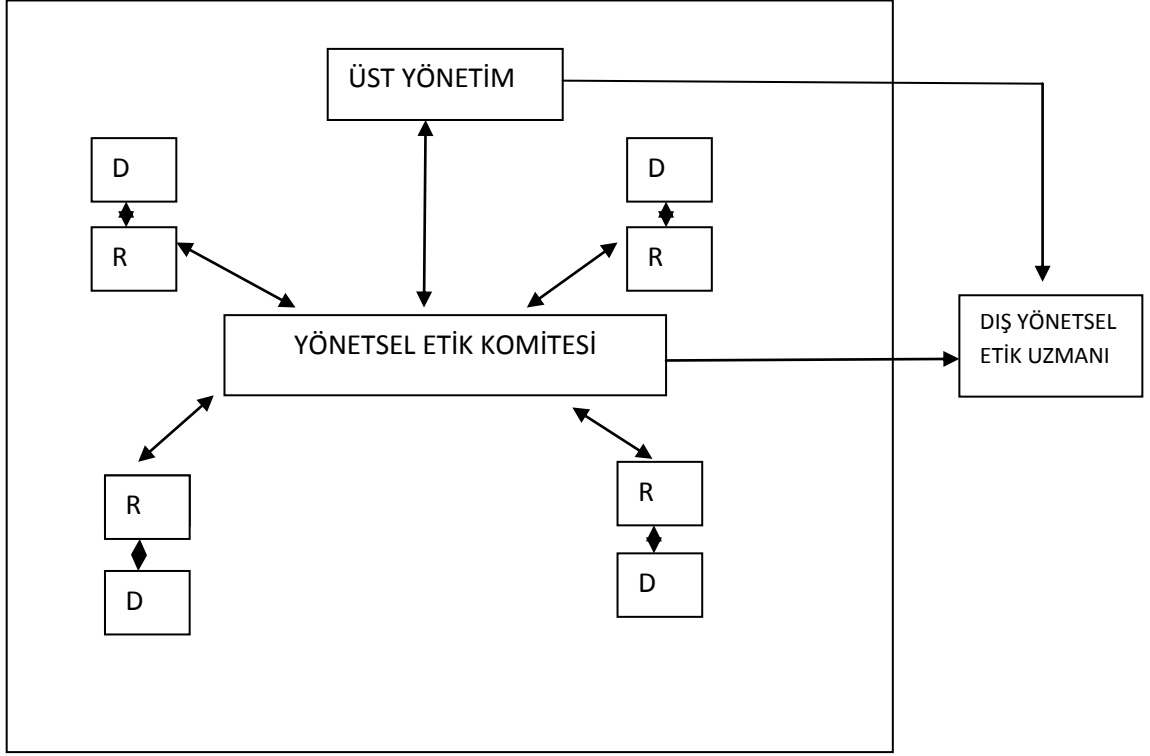
İşletmeler, yönetsel etik uygulamalarını kurumsallaştırmak için örgüt içinde yönetsel etik komitesi adı altında bir yapılanmaya gideceklerdir.

İşletmelerde yönetsel etik komiteleri öncelikle işletme içinde beliren etik ikilemlerin çözümünde görev alan yapılardır. Genellikle yönetsel etik komitelerinin üye sayısı 3 ile 7 arasında değişebilir. Yönetsel etik komitesinin ana işlevi, işletmenin tüm karar süreçlerinin ve tüm faaliyetlerinin etik normlara uygunluğunun denetlenmesidir. Genellikle yönetsel etik komiteleri dengeli bir şekilde işletme içi ve dışından belirlenen üyelere oluşur ve direkt yönetim kuruluna karşı sorumluluk üstlenir. Ayrıca yönetsel etik komitesi işletme içinde uygulanacak eğitim programlarının tasarımından ve hayata geçirilmesinden de sorumludur.

Frank J. Navran (1996) yönetsel etik komitelerinin rol ve sorumluluklarını aşağıdaki gibi ifade etmektedir.

- Standartların ve prosedürlerin tanımlarını gözden geçirmek ve onları geliştirmeye katkıda bulunmak,
- Yetki alanı içerisinde standart ve prosedürlerle tümüyle uyumlu bir biçimde ahlaka itaat için sorumluluk üstlenmek,
- İhtiyari sorumluluğu tayin etmede ve göçermede gerekli olan itinayı göstermek,
- İşletmenin standart ve prosedürlerini açıklamak, iletme ve bu iletişimin etkinliğini sağlamak,
- İşgörenin uyma davranışını / işgören bağlılığını sürekli gözlemek ve denetlemek,

- Disiplinin tekdüze bir şekilde uygulandığı güvencesini kapsayan yürütmeyi teşvik etmek,
- İşletmede deneyimle öğrenmeyi (hatalardan ders çıkartma) kolaylaştırmak ve hataların tekrar etmemesi için gerekli önlemleri almak,



Şekil: 13 Yönetmel etik komitesi

İşletmelerde yönetmel etik komiteleri örgütsel yapı içinde merkezde yer alarak üst yönetim ile koordineli olarak çalışır. Yönetmel etik komiteleri ile işletme içinde tüm bölümler ve çalışanlar arasında direkt ve açık bir iletişim vardır. Ancak örgüt büyüklüğü ile yönetmel etik komitelerin varlığı arasında doğrusal bir ilişki vardır.

Bu ilişki ile ilgili Geetance Napal kapsamlı bir araştırma yapmıştır. Napal araştırmasında, örgütlerin büyüklüğünün ve yapısının, etik davranış üzerinde etki yaptığını tespit etmiştir. Araştırma sonucunda, büyük örgütlerde, etik dışı davranışların daha kolay gerçekleştiği, işletmede yönetmel etik düşüncesinin oluşturulabilmesi için işletmenin genel politikasını ve etik ile ilgili ortaya konmuş politikaları gözden geçirip belirleyecek, yönetim kurulu üyelerinden oluşan bir komitenin ve bu politikaların

uygulanmasını sağlayacak ve denetleyecek bir grubun varlığının gerekli olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın bir başka yönü, araştırma kapsamındaki işletmelerin merkezleşme düzeyi ile ilgilidir. Napal'ın araştırmasında 141 yöneticiden yüzde 64'ü işletmelerini merkezileşmiş, kalan yüzde 36'sı ise merkezileşmemiş olarak tanımlamıştır.

Araştırma sonucunda, merkezileşmiş örgütlerde yönetsel etik ile ilgili yaşanan temel problemin iletişim eksikliği nedeni ile üst yönetimin alt düzeylerde ortaya çıkan etik dışı faaliyetleri fark edememesi ve üst yönetimin farkındalığını engelleyen temel olayın alt düzeylerde yanlış davranışı kabullenme yerine suçu başkasının üzerine atma şeklinde görülen davranış biçimi olduğu, merkezileşmemiş örgütlerde ise üst yönetimin belirlediği politikalara ve prosedürlere uymada zayıflık yaşandığı, örgütün amaç ve prensiplerine uygun davranmayan, bağımsız hareket eden, örgütsel uyumu bozan, bir bütün halinde davranmayı engelleyen yapıların oluştuğu ve bu durumun doğrudan etik ile ilgili politikaların uygulanması ve örgütün etik ile ilgili konularda bir bütün halinde hareket etmesini engellediği tespit edilmiştir. (Sayiner, 2005; 65)

Yönetsel etik politikalarının örgütlerde uygulanması ile örgüt büyüklüğü ve örgütsel yapının merkezleşme düzeyi arasında doğrusal ilişkiler vardır.

*Sorun Bildirme Sistemi (Etik Olmayan Davranışların Raporlanması):*

Sorun bildirme sistemi, işletmede önemsiz olmayan, yasaya aykırı, şüpheli ve yanlış giden eylemlerin / uygulamaların düzeltilmesini sağlamak için işletmedeki eski veya mevcut bir üye tarafından durumun kontrol altına alınması için yetkili otoritelerin bilgilendirilmesi sürecidir. (Jubb, 1996; 1-10)

Etik olmayan davranışların raporlanması olgusunu, etik veya yasal olmayan uygulamaların açığa çıkartılıp bildirilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz. Raporlayıcı da bu bildirim yapan kişidir. Etik olmayan davranışların raporlanması, yönetsel etik programının bir işletmede uygulanabilmesi için kullanılan metotlardan biridir. Etik olmayan uygulamaların raporlanması etik dışı davranışların ortaya çıkartılmasını sağlar. (Sayiner, 2005; 67)

Lewis, Goodman ve Fandt (1995), etik olmayan davranışların raporlanması kavramını, işletme içerisinde yaşanan etik dışı bir davranışın, örgüt içinden bir kişi tarafından ortaya çıkarılıp, afişe edilmesi süreci olarak tanımlamıştır. Raporlayıcı ise, örgüt içinde etik dışı veya yasa dışı herhangi bir faaliyet ortaya çıktığı zaman etik değerleri koruma anlayışı ile ortaya çıkan kişi olarak nitelendirilmiştir. (Lewis, 1995; 97)

Near ve Miceli (1985), ise sorun bildirme sistemini, bir işverenin denetiminde vuku bulan yasalara ve ahlaka aykırı uygulamaların örgüt üyeleri (eski veya mevcut) tarafından önlem alabilecek olan kişilere ve organizasyonlara ifşa edilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Sorun bildirme sistemi, gerçek sonuçları olan ciddi bir eylemdir. Sık sık çatışan ahlaki, yasal, ekonomik, kişisel ailevi ve kariyer talep ve tercihleri arasında verilen bir kararı ihtiva etmektedir. (Özgener; 2009; 150)

Sorun bildirme sistemi içsel ve dışsal olabilir.

#### *İçsel sorun bildirme sistemi;*

Yanlış uygulamalar hakkında ilgili organizasyon üyelerini bilgilendirmektir. Bu mekanizma dışsal sorun bildirmeye kıyasla daha çok tercih edilmektedir. İçsel sorun bildirme yapıcı örgüt kültürünün bir parçası olarak kurumsallaştığında etkin bir kontrol aracı olabilir, pozitif geri bildirim sağlayabilir ve personelin arzulan davranış duygusunu kazanmasını teşvik edebilir. (Özgener; 2009; 151)

Daft (1997) ise etik olmayan davranışların raporlanmasını çalışanların, işverenler tarafından gerçekleştirilen yasalara aykırı veya ahlaka aykırı faaliyetleri ifşa etmesi olarak tanımlamıştır. (Sayiner, 2005; 68)

#### *Dışsal sorun bildirme sistemi;*

Bir örgütsel yanlışlıktan dolayı işletme dışındaki grupları (kamu kuruluşları, basın, sivil toplum örgütleri, yolsuzlukla mücadele eden gruplar vb.) bilgilendirmekte ve harekete geçirmektedir. Bu sorun bildirme sisteminde, işletme otoritelere veya genel topluma, işletmede yasal olmayan veya uygunsuz eylemlerin icra edildiğinin resmi olmayan bir şekilde ve gönüllü olarak raporlanması söz konusudur.

Dışsal sorun bildirme sistemi, hem işveren, hem sorunu bildiren, hem de diğer çalışanlar açısından arzulanmayan sonuçlar doğurabileceği gerekçesiyle pek tercih edilmemektedir. Sorunu bildirenler işten çıkarılma, tecrit, yıldırma, terfi indirimi, ayrımcılık, misilleme, taciz gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Diğer çalışanlar da yapılacak soruşturma ve denetimlerden rahatsız olabilir. İş görenler arasında güven sorunu yaşanabilir. Ayrıca işletmelerin itibarları zedelenebilir ve hatta işletmeye bu gibi durumlar mali külfet (satış gelirlerinin düşmesi, kredi taleplerinin reddi, tazminat vs.) getirebilir. (Özgener, 2009; 151)

Konu ile ilgili 300 işletme üzerinde yapılan bir araştırmada, etik olmayan davranışların raporlanması sürecinin işletmelerin yüzde 63'ünde görüldüğü ortaya çıkarılmıştır.

Etik olmayan davranışların raporlanması süreci, işletme ve çalışanların birlikte yürüttüğü bir süreç şeklinde değil de karşı karşıya geldiği, çatıştığı bir süreç şeklinde olursa, hem işletme için hem de olayı ortaya çıkaran kişi için çok ciddi sıkıntılar yaratır. (Sayiner, 2005;68)

İşletmelerin, faaliyetlerini ahlaka uygun olarak yürütebilmeleri için etik olmayan davranışların raporlanması sürecinin gerçekleşebilmesine uygun bir ortam yaratabilmeleri çok önemlidir. (Rachman, 1996; 90)

Örgütlerde bu elverişli ortamı yaratabilmek hiç kuşkusuz işletmelerde yönetsel etik programını başarıyla gerçekleştirebilmek için yaşamsal bir öneme sahiptir.

Ancak, işletmelerde ahlaki olmayan uygulamaların ortaya çıkmasını engelleyen bazı önemli faktörlerde mevcuttur. (Schermerhorn, 1989; 610) Bunlar;

*Katı bir emir-komuta zinciri:*

Katı bir emir-komuta zinciri üst düzeydeki bir yöneticinin ahlaki olmayan davranışlarını raporlamayı güçleştirmektedir. Emir komuta zincirindeki yöneticilerden bazıları, astlarının kötü eylemlerinin açığa çıkarılmasıyla ilgili önlemleri almayı reddedebilir. Bu durum karmaşık ilişkilerden dolayı birçok diğer sorunu da beraberinde getirebilir.

### *Görev-grup bağılılığı:*

Grup normları, üyelerin davranışları üzerinde çok güçlü etkilere sahiptir. Hatta, çoğu kez grup normları bir üyenin kişisel ahlak standartlarını ihlal eden davranışlarını destekleyebilir.

Grup normlarını ihlal etmek, sosyal ilişkiyi kesme ve hatta grup üyeliği imtiyazlarını kaybetmeyle sonuçlanabilir. Bu nedenle, iş görenler sorun bildirme mekanizmasını harekete geçirmeye çabalamak yerine grup üyeleri ile beraber hareket etme eğiliminde olabilirler.

### *Belirsiz öncelikler:*

Bir işletmenin politikalarına göre “doğru” veya “yanlış”ın ne olduğu her zaman açık değildir. Biçimsel politikalar kabul edilebilir uygulamalarla tutarsızlık gösteriyorsa ve hatta talimatlar işin yapılması ile ilgili standartlarla farklılık gösteriyorsa, bu durumda işletme önemli zorluklarla karşılaşabilmektedir.

Bu tür belirsizlikler bir davranışın ahlaki olup olmadığını ortaya koymayı güçleştirmekte ve dolayısıyla onun açığa çıkarılmasını çoğu zaman geciktirmekte veya engellemektedir.

Sorun bildirme sistemi yeterince yapıcı bir yöntem olmasa da süreç etkin ve doğru işletilirse, sosyal adalete hizmet edebilir. Sorun bildirme sistemi işletmelerde ahlaki iklimin bileşenlerini iyileştirerek, şirket suçlarını azaltıcı bir işlev görebilir. Buna ilaveten, sosyal kontrol işlevi görmesi nedeniyle hem uzun vadede toplumun refahını iyileştirebilir, hem de yasaların uygulanmasını kolaylaştırabilir. (Özgener, 2009; 152)

Esas önemli olan, yönetimin, etik olmayan davranışların raporlanması sürecini şeklen yapılandırmasının yanı sıra en başta kendisinin samimi olarak bu yöntemi benimsemesi ve bu anlayışını net bir şekilde göstermesidir.

Yöneticiler, etik olmayan davranışların raporlanması uygulamalarını tehdit olarak değil, işletmeye büyük faydalar getirecek bir husus olarak görmeli ve sistemlerini yasa dışı veya etik dışı faaliyetleri rapor eden çalışanlarını koruyacak şekilde yapılandırmalıdır. Raporlayıcıları koruyacak uygulamalar olmadığı zaman, hem raporlayıcılar yaptıkları raporlamalar sonucu büyük sıkıntılar çeker ve dolayısıyla potansiyel raporlayıcılar sessizliklerini korur, hem de işletmedeki etik dışı veya yasa dışı uygulamalar devam eder. (Sayiner, 2005; 71)

#### *Ahlak Odaklı Ödül sistemleri:*

İşletmenin ödüllendirme ve cezalandırma politikası da yönetsel etik programı ile ilişki bir yapıda olmalıdır. Etik dışı davranışları raporlayan kişilerde ortaya çıkarttıkları etik dışı davranışlar ve uygulamalar ile ilgili olarak maddi ve manevi ödüller ile ödüllendirilmelidirler.

İşletmeler, görev tanımlarını oluştururken etik dışı bir davranışı, bir işlemi ya da bir uygulamayı ortaya çıkarıp bildirmeyi de yerine getirilmesi gereken bir görev olarak tanımlamalıdır.

Ödül sistemleri, hem örgütsel değerleri belirleme de hem de içerdiği teşvik sistemleri sayesinde gerek orta ve üst düzey yöneticiler gerekse de iş görenler üzerinde ve onların davranış kalıplarını şekillendirmede güçlü araçlar sunmaktadır. Dolayısıyla, örneğin, performans değerlendirme ilkeleri temel bileşen olarak ahlaki performansı da kapsamalıdır. Örgütlerde hem yöneticilerin hem de çalışanların ahlaki davranış ve yaklaşımları açık ve dikkat çekici bir şekilde ödüllendirilmelidir. Ayrıca, işletmelerde hem olumlu ödüller hem de olumsuz yaptırımlar dengeli ve aynı ölçüde dağıtılmalı ve uygulanmalıdır.

#### *Açık Bilgi Sistemleri:*

İşletmelerde çalışma esaslarının ve çalışma ilişkilerinin ahlaki temellere dayanabilmesi için organizasyonun “açık bilgi” sistemine sahip olması gereklidir.

Her şeyden önce, bir ahlaki organizasyon, aynı zamanda herkesin amaçlarını başarmaya yönelik en iyi yolları bulmak ve bunları uygun bir şekilde seçmek veya şekillendirmek için çalışanların zekâları ve yetenekleriyle katkıda bulunabilecekleri bir öğrenen organizasyondur. (Özgener, 2009; 154)

İşletmelerde, sadece etik olmayan davranışların ve uygulamaların sorun bildirme sistemleri aracılığı ile raporlanması için değil, organizasyonun ahlaki temellere oturtulması için gerekli olan diğer tüm konularda da organizasyonun tüm üyelerinden gelen görüş, öneri ve eleştirilerin organizasyonun yatay ve düşey ekseninde sistemli akışını sağlayabilmek için örgütsel iletişim kanalları açık olmalıdır.

Dolayısıyla, çalışanların örgütsel hiyerarşi içerisinde kendilerinden farklı mevkilerde veya aynı düzeyde olan kişiler ile çift yönlü iletişim kurabilmeleri cesaretlendirilmelidir. Formel ve informel iletişim kanalları geliştirilmelidir. ((Nahavandi, 1999; 430)

Bilişim teknolojilerindeki hızlı ve baş döndürücü gelişmeler işletmeler açısından bir yandan açık bilgi sistemlerinin kurulması ve etkin şekilde işletilmesi ile ilgili olanaklar sağlarken diğer yandan ise güvenlik ve yönetsel etik ile ilgili çeşitli sorunlar doğurmuştur.

Sosyal sorunların çözümünde bilgi teknolojilerinin kullanılması, ancak insanın teknolojiyi yönetmesine bağlıdır. Rekabet ortamında bilginin çalışanlara aktarılması ve çalışanların güveninin kazanılması, dolaylı dezavantajları avantaja dönüştürecektir. (Özgener, 2009; 155)

Yönetsel etik uygulamalarında açık bilgi sistemleri kapsamında bilişim teknolojilerinin kullanımı ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda (General Dynamics, Nynex, Sears...) şu gözlemlere ulaşılmıştır. Bu işletmelerde ücretsiz telefon hatları (Ethics Assist Line) kurulmuş ve yönetsel etik programı yöneticileri bu sistemin yönetimini üstlenmişlerdir. Sistem kurulduktan sonra birinci yıl sonunda yapılan görüşmeler ile ilgili şu bulgulara ulaşılmıştır;

Birinci yılsonu itibariyle yapılan aramaların üçte ikilik kısmı, yönetsel etik ikilemleri ile nasıl başa çıkılabileceği konusunda yardım ve bilgi istekleri talebi doğrultusunda gerçekleşmiştir. Geri kalan aramalar ise, etik dışı davranış ve uygulamalar ile ilgili yapılan bildirimlerden oluşmuştur.

## **6.6 ETİK KODLAR VE ETİK KODLARIN GELİŞTİRİLMESİ**

Etik kodlar işletmelerde yönetsel uygulamaları içersinde en çok ele alınan konuların başında gelmektedir.

İşletmelerde etik kodların geliştirilmesi yönetsel etik uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için en etkin yöntemlerden biridir.

Etik kodlar nasıl davranılması gerektiğine yön veren ana değerlerdir. Davranış kuralları ise nasıl davranılması gerektiğini ifade eder. (Ülgen, 2003; 32)

İşletmelerde etik kodların geliştirilmesi aşamasında hiç kuşkusuz öncelikle mevcut yasal düzenlemeler gözden geçirilmelidir.

Etik kod, bir işletmenin çıkar gruplarına karşı ahlaki sorumluluğunu ifade eder. Bu kod, iş ahlakının yönetilmesine ilişkin en genel yaklaşımdır. Daha doğrusu, işletmedeki hakim değerlerin kısa bir raporudur. (Özgener, 2009;144)

Bir başka tanım ise, etik kodlar, etik ile ilgili değişik konularda yol gösteren, rehber görevi gören formel ifadelerdir. (Mosley, 1996; 166)

Etik kodları, organizasyonun amaçları, tarihi ve geleneklerinden kök alarak şekillenen, açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmiş etik ilkeler seti olarak ta tanımlayabiliriz. (Lewis, 1995; 92)

Etik kod, ahlaki olmayan eylemlerin yanı sıra ahlaki olduğu düşünülen eylemleri kapsayan spesifik raporlar dizisidir. Başka bir ifadeyle, etik kod, işletmenin amacını tanımlayan değer ve ilkeleri kapsayan raporlar dizisidir. Böylesi bir kod, işletmenin belirli değerlerini ifade etmeyi ve şekillendirmeyi amaçlamaktadır. Etik kodları, hem

işletmenin ahlak anlayışını ve iş görenlerin sorumluluklarını, hem de farklı çıkar gruplarının sorumluluklarını tanımlamayı amaçlayan yol gösterici ilkeleri ifade eder. (Özgener, 2009; 144)

İşletmelerde etik kodların geliştirilmesinin en önemli işlevlerinden biri, işletmenin ahlaki temelli bir organizasyon yapısına kavuşması için gerekli olan davranış standartlarının geliştirilerek, bu davranış standartlarının örgütün istisnasız bütün üyelerince günlük faaliyetlerin tümü ile bütünleştirilmesidir.

Yönetmel süreçte etik kodların nasıl geliştirileceği önemli bir konudur ve üç temel analiz süreci sonunda geliştirilmiş olması etik kodların uygulama başarısı ile doğrudan ilişkilidir.

Bunlardan ilki, örgütün iç ve dış çevresinin analizidir. Bu analiz sonucunda elde edilen veriler tüm örgüt üyeleri tarafından etkileşimli ve katılımcı bir süreç içerisinde değerlendirilir ve tartışılır. Üçüncü aşamada ise, analiz sonuçları ve verileri ışığında örgütün tüm üyelerinin katılımı ve benimsenmesi sonucunda etik kodlar oluşturulur.

Örgütün tüm üyelerinin katılımı ve birlikteliği ile etik kodların geliştirilmesi halinde, yönetmel etik kodlarının organizasyon içinde ortaya çıkan etik dışı davranış ve uygulamaları azaltıcı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. (Greenberg, 1997; 340)

Pratik iş hayatı içinde sıklıkla gözlenen bir durum ise yönetmel etik kodları sadece işletmelerin hukuk ve / veya insan kaynakları departmanları tarafından geliştirilmesine yönelik olan yanlış inanç ve uygulamadır.

Daft, etik kodları ilke temelli ifadeler ve politika temelli ifadeler olarak iki temel başlığa ayırmıştır.

Daft, ilke temelli etik ifadelerin örgüt kültürünü etkileyecek şekilde tasarlanmış olan temel değerleri ve genel sorumlulukları tanımladığı belirtmiştir. Politika temelli ifadeleri ise, etik ile ilgili belirgin durumlarda kullanılacak yöntemler olarak göstermiştir.

Genel olarak ilke temelli ifadeler ortaya konduktan sonra bu ifadeler doğrultusunda politika temelli ifadeler geliştirilmektedir. Bununla beraber politika temelli ifadeleri desteklemek için bu ifadelerin ortaya konulmasının ardından ilke temelli ifadeler de geliştirilebilir.

İşletmenin hiçbir çalışanından görevini yerine getirirken ahlak ve/veya yasalar açısından yanlış bir işi yapmasının istenemeyeceği ilke temelli bir ifadedir. Bu ifade, satışçılarımızdan hiçbirinden daha fazla satış yapması için müşteriye yalan söylemesi istenemez şeklinde olsa idi politika temelli bir ifade olacaktı. Tekrar edecek olursak,

Politika temelli ifadeler belirgin durumlar için ortaya konarken, ilke temelli ifadeler işletmenin temel değerlerini, çalışma hayatına yönelik olarak genel bakış açılarını ortaya koyarlar. (Sayiner, 2005; 98-99)

İş ahlakı alanında önemli çalışmaları olan McNamara (1998) bir etik kodu geliştirilirken aşağıdaki ilkelerin dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir;

- İlgili kanun ve düzenlemelere bağlı olarak gerekli değerler gözden geçirilmelidir.
- Üretilen mal ve hizmetin özelliklerinin değerlerle uyumlu ve ahlaka uygun olup olmadığı gözden geçirilmelidir.
- İşyerinde mevcut sorunları ortaya çıkaracak ve ifade edebilecek değerler saptanmalıdır.
- Stratejik planlama sayesinde elde edilen bulgulara dayanarak gelecekte gerekli olacak değerler saptanmalıdır.
- Çıkar gruplarının önemseydiği ahlaki değerler dikkate alınmalıdır. (Özgener, 2009; 145)

Örgütsel kültür içinde etik kodların oluşmasında genel olarak üç evre söz konusudur. Bunlardan ilki, “temel değerlerin oluşması” ikicisi “temel değerlerin benimsenmesi ve uygulanması” ve sonuncusu ise “değişimin gerçekleştirilmesi” dir.

### *Temel Değerlerin Oluşması:*

Etik kodların oluşturulması sırasında, öncelikle değerlerin gözden geçirilip yasa ve düzenlemelere uygun olup olmadığına bakılması evresidir. (Ülgen, 2003; 34)

Organizasyon içinde etik sorunlar açısından potansiyel durumların belirlenmesi gerekir. Bunun için, öncelikle organizasyon içinde kilit pozisyonda yer alan çalışanlar ile görüşülüp onlardan bilgi alınmalıdır. Ayrıca, SWOT analizinin sonuçlarına bakılıp güçlü yönlerin vurgulanması, zayıf yönlerin de ortadan kaldırılması için gerekli değerler belirlenmelidir. Çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, hissedarların, yerel halkın vb. beklentileri ve etkilenebileceği etik değerler gözden geçirilmelidir. (McNamara, 2002)

### *Temel Değerlerin Benimsenmesi ve Uygulanması:*

Örgütlerde yönetsel etik kodlarının geliştirilip tüm örgüt üyelerince benimsenip uygulanması için öncelikle üst yönetimin tarafından benimsenmesi ve uygulamaların sonuna kadar desteklenmesi önemlidir.

Bir değişim programına gösterilecek direncin yumuşatılabilmesinin en etkili yolu, üst yönetimin desteği ve lider konumundaki yöneticilerin uygulamalarıdır. Etik kodların oluşturulması ve uygulanması amacıyla hazırlanan program, muhakkak çalışanlara tanıtılmalı ve çalışanlar katkıları ile sürecin içersine katılmalıdır. (Ülgen, 2003; 35)

### *Değişimin Gerçekleştirilmesi:*

Örgütsel değişimin örgüt kültüründe radikal olarak değil küçük adımlarla daha yavaş yapılması daha verimli bir süreç olacaktır. Değişim hem bireysel hem de kurumsal olarak dirençle karşılanacak bir süreçtir.

Etik kuralların hazırlanmasına yönelik bir programda ilk aşama, amacın açıkça belirlenmesini ve net bir şekilde tanımlanmasını gerektirir. Değişim sırasında programdan sorumlu olan yönetici ya da birim, üst yönetimden başlayıp hiyerarşide en alt düzeydeki çalışanlara kadar örgüt içersindeki herkesle iletişim içersinde olup, onların desteğini almalıdır. Böylece programın başarısı için gerekli olan destek de sağlanmış olacaktır. (Ülgen, 2003; 36)

Örgüt içinde geliştirilmiş etik kodların belli periyotlarla gözden geçirilip değiştirilmesi de yine yukarıda bahsettiğimiz şekilde tüm örgüt üyelerinin etkin katılımı ve mutabakatı ile hayata geçirilmelidir. Katılım ve mutabakatla yapılan değişim yönetimi kuşkusuz daha kolay ve etkili olacaktır.

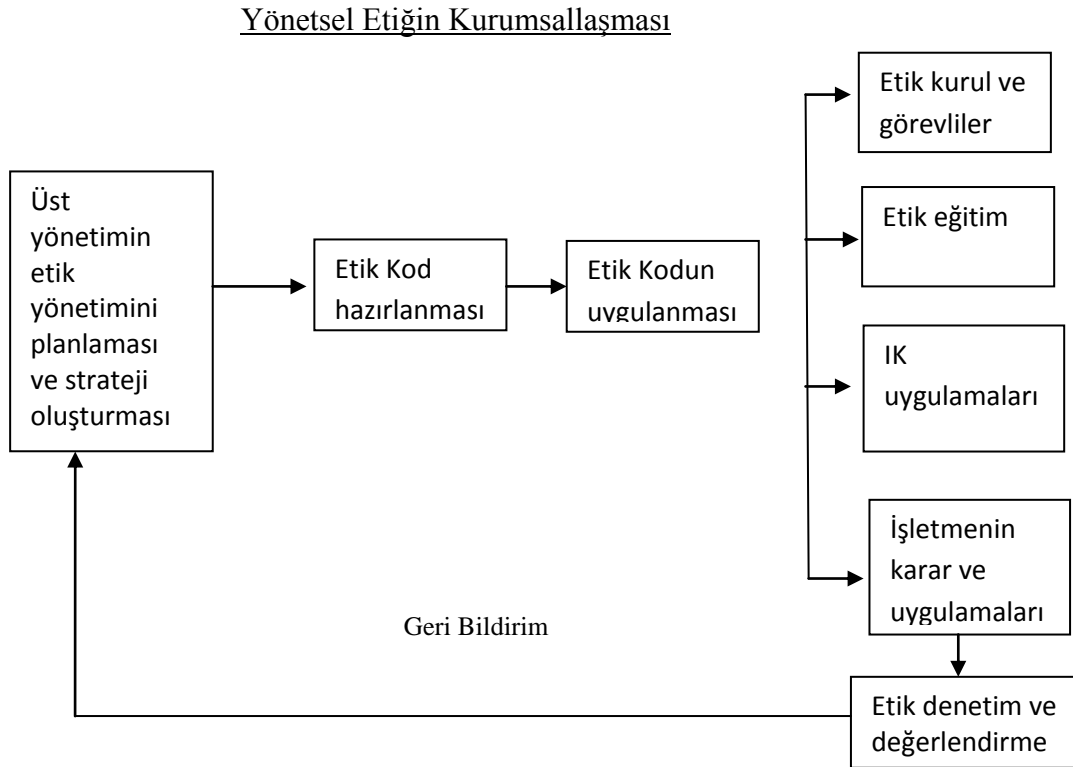
Bu açıklamaların ardından etik kodların nasıl olması ve nasıl uygulanması gerektiğini maddeler halinde şöyle ortaya koyabiliriz; (Sayiner, 2005; 101-102-103)

- Etik kodlar, değişik insan gruplarının karşılıklı etkileşimi için kılavuzluk görevi görmelidir. İşletmenin etkileşim içersinde olduğu veya olacağı tüm iç ve dış çevre öğeleri ile nasıl ilişki kuracağı ile ilgili yol göstermelidir.
- Etik kodlar, örgüt üyelerine etik ikilemler ile karşılaştıklarında ne yapacakları ile ilgili yol göstermeli, etik anlamda belirsizlik taşıyan konular ile ilgili örgütün tavrını netleştirebilmeli ve örgütün etik olarak gördüğü davranışların gerçekleştirilebilmesine veya bu niteliklerde ki mevcut davranışların korunabilmesini sağlayabilmelidir.
- Etik kodlar, olası problemleri ve olması gereken çözümlerin taslaklarını belirlerken olabildiğince açık ve belirgin olmalıdırlar. Örgütler, işletmedeki etiğe uygun değer ve inançları belirgin ve kesin etik kodlara dönüştürebilmelidir. Bununla beraber, etiğe uygun olmayan iş yapma biçimleri ve davranış biçimlerini de yasaklayan kodlar da geliştirilmelidir.
- Etik kodlar, etik ile ilgili konularda şirketin ahlaki değerlerini koruma hususunda çalışanların sorumluluklarını da belirtmelidir. Etik kodlara uyum işe alım şartı olarak ortaya konmalıdır.
- Etik kodlar, yalnız yaptırımlar ile değil maddi ve manevi ödüller ile de desteklenmelidir. Hangi etik kodun ihlali halinde hangi yaptırımın uygulanacağı detaylı ve açık şekilde ifade edilmelidir.
- Yönetmelik etik kodları samimi olarak benimsenmeli ve işletmedeki mevcut etik davranışları destekleyen ifadeler ile kodlar geliştirilmelidir.

- Etik kodların etkin olabilmesi için, etik kodlar, üst yönetimin karlılık, maliyet gibi sayısal hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı konularını sorguladığı gibi, bu hedeflere nasıl ulaşıldığını da sorgulayan ve bu duruma önem verdiğini gösteren şekilde ifade edilmelidir.
- Etik ilkelere uygun hareket etme görev tanımlarının bir parçası haline getirilmeli ve söz konusu görev tanımları yazılırken, kişinin yaptığı günlük işlerde karşılaşılabileceği olaylara da atıf ta bulunulmalıdır.
- Etik kodlar örgütün amacını tanımlamak, etik ile ilgili istikrarlı bir örgütsel yapı oluşturmak ve karar verme süreçlerinde etik düşünce doğrultusunda yol göstericilik, rehberlik yapmak amacı ile geliştirilmelidir.
- Etik kodlara uyum kriteri performans değerlendirmeleri içinde en önemli ölçütlerden biri olarak belirlenmelidir.
- Etik denetimler, etik kodlara uyumu, örgütün ve çalışanlarının, etik ile ilgili belirlenmiş olan amaçlara ulaşma da ne kadar başarılı olduğunu ölçmelidir.
- Etik kodlar ile ilgili yapılan denetimler, işletmedeki denetimlerin bir parçası olarak istikrarlı bir şekilde yerine getirilmelidir.
- Etik kodlar geliştirilirken işletmenin bir bütün olarak fikirleri ve katkısı alınmalı hem bu süreçte hem de kodlar geliştirildikten sonra iletişim kanalları etkin ve açık şekilde yapılandırılmalıdır.
- Etik kodlar yazılı ifadeler halinde çalışanlara dağıtılmalı, kodlar ile ilgili eğitim programları düzenlenmelidir. Kodların içinde yer aldığı yazılı belge, aynı zamanda kod ihlalleri ile karşılaşıldığında ne yapılacağını, kimlere nasıl başvurulacağını belirten bilgileri de içermelidir. İşletmenin kod ihlallerini bildiren kişileri korumak ile yükümlü olduğu ilke temelli bir kod olarak ve nasıl korunacağı detaylı bir şekilde politika temelli bir kod veya kodlar olarak etik kodlar içersinde yer almalıdır.

## 6.7 YÖNETSEL ETİĞİN KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Bu bölümde, organizasyonlarda yönetsel etik programının uygulama sürecini ve bu uygulamaların organizasyonda kurumsallaşma süreci ele alacağız.



Şekil: 14 Yönetsel etiğin kurumsallaşması (Arslan ve Berkman, 2009;111)

Bir işletmede yönetsel etik programının beklenen başarısı, bireylerin / yöneticilerin etik olgusunu salt kendi çıkarları için, dönemselsel ve ikircikli bir şekilde değil, kalıcı ve ilkeli bir şekilde benimsemelerini sağlamaktır.

İşletmelerde yöneticilerin kritik bir durum karşısında takındığı tavır, ahlaki gelişmesinin derecesini gösterir. Harvard Üniversitesi profesörlerinden Lawrence Kohlberg 1970'li yılların başından itibaren ahlaki eğitim konularına eğilmiştir. Kohlberg'in ahlaki gelişim teorisi İsviçreli psikolog Jean Piaget ve Amerikalı felsefeci John Dewey'in düşüncelerini temel alarak oluşmuş ve James Mark Baldwin'den etkilenmiştir. (Ülgen, 2003; 14)

Dolayısıyla, bu aşamada bireylerin ahlaki gelişim düzeylerinden ve bu düzeyleri etkileyen süreçlerden kısaca bahsetmekte yarar var.

Kohlberg'in kişisel ahlaki gelişim modeline baktığımızda; (Ülgen, 2003; 15)

Geleneksel Öncesi Ahlaki Düzey	I. Evre: Kaçınmak ve ceza
	II. Evre: Bireysellik ve değişiklik
Geleneksel Ahlak Düzeyi	I. Evre: Başkalarının gözünde iyi ilişkiler kurmak
	II. Evre: Kanunlara ve kurallara uyulması
Geleneksel Sonrası Ahlaki Düzey	I. Evre: Kişisel haklar ve sosyal anlaşmalar
	II. Evre: Evrensel kurallar

Şekil: 15 Lawrence Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Teorisi

(Kaynak:Robert N. Barger, "A Summary of Lawrence Kohlberg's Stages of Moral Development" (Çevrimiçi), <http://www.cs.unca.edu/~manns/LawrenceKohlberg.doc> )

***Geleneksel öncesi (Preconventional) ahlak düzeyi:***

Bu düzeyde otoriteye körü körüne bağlılık söz konusudur. Bu evrede, bireyler fiziki cezalardan korktukları için kurallara uygun hareket etmeye özen göstermektedirler. Bu evrede tipik olarak cezadan kaçma ve ödüle yaklaşma eğilimi söz konusudur.

Bu evrenin ortaya koyduğu anlayışın, organizasyonel yapı içerisinde, otoriter liderlik tarzının belirgin olduğu bir liderlik anlayışını ortaya koymaktadır. Ayrıca bu evre, bireysel faydanın maksimize edildiği bir evredir ve bireyler kendi çıkarları için etik kurallara uygun hareket etmeyi seçmektedirler.

### ***Geleneksel (Conventional) ahlak düzeyi:***

Bu düzeyde, birey, toplum ile uyumu sağlamak isteği için ahlaka uygun hareket etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu evrede, birey, toplumun ahlaki değerlerini korumak için de ahlaka uygun hareket etmektedir. Bu evrede, bireyler, ailelerinin, meslektaşlarının, sosyal çevrelerinin toplumun iyi davranış olarak ön gördüğü beklentilerini yerine getirmeyi öğrenirler. Bu evrede, sosyal ve kişilerarası sorumlulukları yerine getirmek önemlidir.

Organizasyonel yapıda, yöneticiler tarafından, grup çalışması ve yardımlaşmayı esas alan bir liderlik tarzı kullanılır. Bu düzeyin ikinci evresinde ise, bireyin kanunlara uygun davranmaya özen göstermesi ve görevinin gereklerini azami şekilde yerine getirmeye çalışması söz konusudur.

### ***Geleneksel sonrası (Postconventional) düzeyi:***

Bu evrede, bireyler çoğunluğun tutum ve düşüncelerine ters düşmeyi göze alarak ahlaki değerleri ilkeli bir şekilde savunurlar. Bu evrede, bireyler çoğunluğun uygulayacağı yaptırımları bile göze alarak etik ilkelere uygun davranmayı seçerler.

Bu düzeyin ikinci evresi ise, evrensel etik ilkelere ve vicdana dayalıdır.

Örneğin, üstlerinden gelen emirlerin başkalarına zarar vereceğini düşünen bir yöneticinin kişisel ahlak anlayışıyla çatışan bu durumu gerçekleştirmeye direnmesi, bu kişinin ahlaki gelişiminin en yüksek düzeyinde bulunduğunu göstermektedir. Lider konumundaki yöneticiler bu gelişim düzeyinde çalıştıklarında, izleyicilerinin ihtiyaçlarına odaklanıp, ihtiyaçları karşılamak için, dönüştürücü (Transformative) liderlik tarzını kullanırlar. (Ülgen, 2003; 16)

Bu aşamada kısaca dönüştürücü liderlik kavramını da açıklamakta yarar var. Dönüştürücü lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi olarak tanımlanabilir. (Bolat ve Seymen, 2003; 66)

Kohlberg'e göre, lider konumundaki yöneticilerin çoğunluğu ahlaki gelişme düzeyinin ikinci evresindedir. Birinci düzeyi aşamayan lider yönetici sayısı çok azdır. Üçüncü

düzydeki liderler, organizasyonun içindeki ya da dışındaki bireylerin beklentilerine aldırmadan bağımsız, etik olarak hareket edebilirler. Ahlaki gelişimin üçüncü düzeyindeki bu lider yöneticiler, verecekleri kararların sonuçları organizasyonu ne yönde etkileyecek olursa olsun, etik kararlar vereceklerdir. Kohlberg ve Piaget'e göre çoğu ahlaki gelişim sosyal etkileşim ile oluşmakta ve gelişmektedir. Bireyler bu düzeyleri teker teker geçer. Düzeyler arasında atlamalar söz konusu olmamaktadır. (Ülgen, 2003; 16)

Yönetmel etik programı işletmelerde kişilerin ahlaki düzeylerini geliştirmeyi amaçlar. Bireyler değişik ahlaki düzeylerde bulunmaktadırlar ve bu nedenle örgütün personel seçimi süreci, mülakatlar, testler ve diğer yöntemler ile mümkün olduğunca etik açıdan istenmeyen özelliklere sahip olduğu düşünülen kişiler elenmelidir.

Yönetmel etik programı, bir süreç dahilinde uygulanırken iki olgu hayati öneme sahiptir. Birincisi, yönetmel etik programı ile bireylerin ahlaki gelişim düzeyleri yükseltilmelidir. İkinci olarak, program günlük faaliyetler ile bütünleştirilmelidir. (Sayiner, 2005; 107)

Lisa Dercks (2001) makalesinde 1999 yılında Avrupa Komisyonunda yaşanan ahlak dışı olaylar sonucu ortaya çıkan problemleri ele almış ve bu bağlamda komisyona bir etik programı önermiştir.

Bu program; (Sayiner, 2005; 108)

- Örgütsel değerlerin tespiti,
- Etik davranış kodlarının geliştirmesi,
- Bir etik komitenin kurulması,
- Etik ilkelerin benimsenmesi üzerine katılımın zorunlu olduğu bir programın oluşturulması,
- Performans değerlendirme sistemine etik değerlendirme kavramının yerleştirilmesi,

- Üst yönetimin liderlik yapabilmesi için etik konularda eğitim programına alınması,
- Sistemin işleyişini denetleyebilmek için bir sosyal denetim kurumu oluşturulması / anlaşılması süreci olarak oluşmakta idi.

Bu çerçevede yönetsel etiğin kurumsallaşma sürecini ana hatları ile şu şekilde tarif edebiliriz. (Arslan ve Berkman, 2009;112 )

#### ***Üst Yönetimin;***

- Gerekliliğine inanması,
- Önderlik göstermesi,
- Hazırlık çalışmalarını yaptırması,
- Uzun dönemli bir perspektif gözetilmesi (3-5 yıl)
- Kapsamlı bir yaklaşım benimsenmesi (Tüm faaliyetleri ve kişileri kapsar şekilde)

#### ***Etik Kod Hazırlanması;***

- Firmanın değerlerinin/önceliklerinin belirlenmesi
- İlgili olabilecek kodların değerlendirilmesi
- Firmaya en uygun (sektörü, faaliyetleri, kültürü, paydaşları ve çevre ile ilişkileri bakımından) kodun ana hatlarının geliştirilmesi
- Bu süreçlerde gerekiyorsa dışarıdan uzman yardım alınması
- Bu süreçlerde, uygun bir aşamada, firma içindeki çeşitli kademelerden uygun yöntemlerle katkı ve görüş alınması

- Kodda genel ilkeler kadar firma açısından hassas konularda ya da görevlerde bulunanlar için ayrıntılı düzenlemelere yer verilmesi (gri alan bırakılmaması)
- Kodun yürütülmesinden sorumlu olanların belirtilmesi
- Kod ilkelerine ve davranış kurallarına aykırılıklar halinde, yaptırımların ve süreçlerin açık bir şekilde belirtilmesi

#### ***Etik Kodun Uygulanması;***

- Kodun tüm metninin, önemi, gerekliliği ve yararı hakkında açıklamalar ile tüm çalışanlara ulaştırılması
- Kod ve uygulanışı hakkında bilgi ve sorular için etik görevlilerin isimlerinin ve irtibat bilgilerinin verilmesi

#### ***Etik Kurul ve Görevliler;***

- Etik yapılanmanın çatısı için etik kurulun oluşturulması (Kurulda firma dışından üyeler de grev alabilir)
- Departmanlarda etik görevlilerin belirlenmesi (Ombudsman ya da etik danışmanı isimlendirmesi de olabilir)
- Sorun bildirme kanallarının çeşitlendirilmesi ve açık tutulması

#### ***Etik Eğitimi;***

- Önemi, gerekliliği ve yararı hakkında bilgilendirme yapılması
- Üst kademelerden başlatılıp, tüm kademelerdeki personeli kapsamı
- Değişik kademelerde ve pozisyonlarda çalışanlar için farklı programlar (İçerik, yöntem, eğitmen, bakımlarından) uygulanması

### ***İK Uygulamaları;***

- Etik davranışları ödüllendiren, etik dışı davranışları da cezalandıran uygulamaların yaygınlaşması
- Performans değerlendirme unsurları arasına etik davranışın dahil edilmesi
- Yıllık etik değerlendirme yapılması

### ***İşletmenin Karar ve Uygulamaları;***

- Etikliğin tüm karar ve uygulamalarda yerleşiklik kazanması
- Paydaşlar ve toplum ile sağlıklı ilişkiler oluşturulması
- Toplumsal yaşam kalitesine sosyal sorumluluk projeleri ile katkıda bulunulması

### ***Etik Denetim ve Değerlendirme;***

- Tüm etik ilintili süreçlerin denetiminin ve değerlendirilmesinin, mümkünse, dış kuruluşlara yaptırılması ve sonuçlarının yayınlanması
- “Etik yönetim” ve etik yönetimi” boyutlarında performansın saptanması ve gerekiyorsa işlem, araç ve süreçlerin revize edilmesi

Yukarıda izah edilen süreç etkin şekilde takip edilerek yönetsel etik programının örgüt içinde kurumsallaştırılması sağlanabilir.

## 7. BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

#### 7.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, yönetsel etik kavramının basın işletmelerinin örgütsel yapısı içinde uygulanmasını incelemektir.

Basın işletmelerinin yönetsel etik ile ilgili uygulamalara ne ölçüde sahip olduklarının tespit edilmesidir. Haber alma gibi temel bir kamusal hizmet üretiminde bulunan basın işletmeleri açısından meslek etiğinin yanı sıra, basın işletmelerinin yönetsel etik yaklaşımı da hiç kuşkusuz çok önemli ve belirleyicidir.

Bu çalışmanın temel amacı, yönetsel etik kodlarla sahip olmak ile yönetsel etik eğitim programlarını uygulamak arasındaki ilişkiyi açıklamaktır.

İşletmelerin örgütsel amaçlarını yerine getirirken faaliyetlerini ve kararlarını etik kurallar çerçevesinde yerine getirmeleri her şeyden önce etik yaklaşım ve davranışı samimiyetle benimseyip uygulamaları ile mümkündür. Dolayısıyla bu bağlamda temel sorun, işletmelerin “etik kodlar” adı altında bir takım ilke ve kurallar yayınlamaları değil, bu ilke ve kuralları işletme içinde çeşitli eğitim programları aracılığı ile tüm çalışanlara açık bir şekilde tartışmaları ve benimsetmeleridir.

Bu çalışmada temel amaç, basın işletmelerinin yönetsel etik ile ilgili uygulamalara ne derece sahip olup olmadıklarını, yönetsel etik eğitim ve uygulamalarına ne derece yer verdiklerini saptamaktır. Yoksa bu çalışmanın amacı yönetsel etik uygulamalarının başarısını ölçmek değildir.

Yönetsel etik alanında ülkemizde yapılan araştırmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. Literatürdeki araştırmalara bakıldığında yönetsel etik konusunda yapılan araştırmaların çoğunlukla ABD, İngiltere, Kanada ve Almanya da yapılmış olan araştırmalar olduğu görülmektedir. Bu araştırmalarda çoğunlukla etik kod varlığı, kurumların etik davranışı ile ilgili olarak hangi davranış kalıplarını benimsemiş oldukları, tüketim kararları ile

kurumların etik performans algısı, işletmelerde hangi tür etik dışı davranışların ve etik ikilemlerin ne sıklıkta görülmekte olduğu gibi konularda araştırmalar görülmektedir.

(Bu araştırmalar ile ilgili olarak bkz; “Journal of Business Ethics, Volume 1/1982-Volume 99 / 2011; ISSN: 0167-4544)

Literatürde yapılan araştırmalara baktığımızda basın işletmeleri üzerine yönetsel etik kodları, yönetsel etik uygulayıcıları, etik olmayan uygulamaların raporlanması ve etik eğitimlerini bir arada ele almış bir araştırma bulunamamıştır. Bu da gerçekleştirdiğimiz araştırmanın bir başka önemli boyutunu göstermektedir.

Bu bağlamda, yönetsel etik olgusunun dört temel bileşeni olan yönetsel etik kodlarının varlığı, etik komiteler, etik olmayan çeşitli uygulamaların raporlanması ve geri bildirim ve etik olmayan çeşitli uygulamaların sonuçları ve yönetsel etik eğitim programlarının varlığı/yöntemi ve sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesi araştırmamızın temel yapısını oluşturmaktadır.

Araştırmamızda, basın işletmelerinin yönetsel etik ile ilgili olarak mevcut durumları ve yönetsel etik uygulama programlarının ve eğitimlerinin varlığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda, araştırma bulgu ve sonuçları bu alanda çalışmalar yapan uzman ve akademisyenlerin kendi sonuçları ile bir karşılaştırma imkânı sağlaması açısından da önemlidir.

Bir diğeri önemli nokta ise şudur; toplumdaki siyasal /yönetsel ve iktisadi yozlaşmaların basın yoluyla toplumsal gündeme aktarıldığı ve basın verilerinin bu tür siyasal / ekonomik yozlaşmaların tespiti araştırmalarında kullanıldığı (örneğin, Sarıkaya, Funda Tuğrul ve Behçetoğulları, Pembe; 1935, 1945, 1955, 1965, 1975 ve 1985 Cumhuriyet Gazetesi Tarama Araştırması, Siyasal Yozlaşma, Ankara Üniversitesi) göz önünde bulundurulursa, bizzat basın işletmelerinin yönetsel etik açısından değerlendirilmesi araştırmanın bir başka önemli boyutunu oluşturmaktadır.

## **7.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırmamızda ülkemizde ulusal bazda faaliyet gösteren basın işletmeleri (Ulusal gazeteler) incelenmiştir. Araştırma kısıtı olarak herhangi bir örgütsel büyüklük, tiraj vb kısıt ölçüsü alınmamıştır. Bu anlamda araştırmamız bir envanter çalışmasıdır. Araştırma sürecinde karşılaşılan en önemli kısıt, araştırma sorularının yöneltildiği basın işletmeleri yöneticilerin etik yaklaşım konusunda bilgi vermekten kaçınan davranışları olmuştur. Bu bağlamda görüşme yapılan bazı işletme yöneticileri ve çalışanları işletme sahiplerinden izin almaları gerektiğini, araştırmanın özel kurumsal bilgileri içerdiğinden ve bu bilgileri paylaşmanın doğru olup olmayacağından endişe ettiklerini söylemişlerdir. Bu durum araştırma açısından başlı başına önemli bir kısıt oluşturmaktadır.

Araştırmamız kurumsal bir envanter çalışması niteliğinde olduğu için her bir basın işletmesinden üst ve orta düzeyden üç yönetici ile görüşme yapılmaya özen gösterilmiştir.

## **7.3 Araştırmanın Yöntemi**

### **7.3.1 Araştırmanın Modeli**

Araştırmamız temel olarak yönetsel etik kodlara sahip olmak ile etik ile ilgili eğitimlere sahip olmak arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Araştırmamız kurumsal bir envanter çalışması niteliğinde ve tanımlayıcı özelliindedir.

Araştırmamız, kurumların orta ve üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiş ve birincil bir kaynak araştırması özelliğine sahiptir.

Araştırmamız süre açısından ise bir kesit araştırmasıdır.

### **7.3.2 Araştırmanın Hipotezi**

Araştırmamızda, basın işletmelerinin yönetsel etik kodlara sahip olmaları ile etik ile ilgili eğitimlere sahip olmaları arasındaki ilişki üzerine bir hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez:

H0: Basın işletmelerinin yönetsel etik kodlara sahip olmaları ile etik ile ilgili eğitimlere sahip olmaları arasında ilişki yoktur.

H1: Basın işletmelerinin yönetsel etik kodlara sahip olmaları ile etik ile ilgili eğitimlere sahip olmaları arasında ilişki vardır.

### **7.3.3 Ön Kabuller**

Araştırmamızda basın işletmelerinde yönetsel etik kodların varlığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak araştırmamız basın işletmelerinde yönetsel etik kodların uygulamada benimsenip benimsenmediği ve/veya bu kodlara uygun davranışların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ölçerek bu konuda bir saptama da veya yargı da bulunmamaktadır.

Araştırmaya konu olan basın işletmelerinde belli bir prosedürün uygulandığı yönünde bir beyanda bulunulmuş olduğu o prosedürün işletme faaliyetleri sürecinde uygulanıyor olduğu anlamına gelmeyebilir. Söz gelimi, etik dışı davranışları bildiren kişilerin işletme yönetimi tarafından korunduklarını beyan eden bir yönetici pratikte bunun tam tersini de yapabilir.

Sonuç olarak, araştırmamızda basın işletmelerinde yönetsel etik kodların varlığı ile bu kodlar ile etik ile ilgili eğitimlere sahip olma arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır.

### **7.3.4 Ana Kütle**

Araştırmamızın ana kütlesi, ulusal bazda yayın yapan tüm basın işletmeleridir. (tüm ulusal gazeteler)

Araştırmamızda, görüşme yapılan yöneticilerin bağlı oldukları basın işletmeleri şunlardır.

Akşam Gazetesi, Birgün Gazetesi, Bugün Gazetesi, Cumhuriyet Gazetesi, Evrensel Gazetesi, Güneş Gazetesi, HaberTürk Gazetesi, Hürriyet Gazetesi, Milli Gazete, Milliyet Gazetesi, Ortadoğu Gazetesi, Posta Gazetesi, Radikal Gazetesi, Sabah Gazetesi, Star Gazetesi, Şok Gazetesi, Takvim Gazetesi, Taraf Gazetesi, Tercüman Gazetesi, Türkiye Gazetesi, Vakit Gazetesi, Vatan Gazetesi, Yeni Asya Gazetesi, Yeni Çağ Gazetesi, Yeni Mesaj Gazetesi, Yeni Şafak Gazetesi, Zaman Gazetesi, Dünya Gazetesi, Ekonomik Çözüm Gazetesi, Gözlem Gazetesi, Referans Gazetesi, Fanatik Gazetesi, Fotomaç Gazetesi

Bu bağlamda araştırmamız tam sayım yöntemidir ve örneklem yöntemi kullanılmamıştır.

### **7.3.5 Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmamızda anket yöntemi kullanılmıştır. Ulusal bazda yayın yapan tüm gazetelerin öncelikle insan kaynakları yöneticileri ile tek tek telefon görüşmesi yapılmış ve kendilerine araştırma hakkında genel bilgiler verilerek araştırmaya katılmaya davet edilmişlerdir.

Araştırma konusunun yönetsel etik ile ilgili olduğunun açıklanması üzerine bazı insan kaynakları yöneticileri konunun özel kurumsal bilgileri içermesi gerekçesi ile araştırmaya katılmak konusunda çekimser davranmışlardır. Bunun üzerine bu yöneticiler ile yüz yüze görüşmeler yapılarak çalışmanın akademik içeriği anlatılmış ve araştırma sürecine katılmaları konusunda ikna edilmişlerdir.

Bu sürecin ardından tüm işletmelerde en az iki yöneticinin (insan kaynakları ve mali-idari işler yöneticileri) karşılıklı denetimiyle anket sorularının yanıtlanması istenmiştir. ve Marmara Üniversitesi server'ına konmuş olan elektronik anket sorularının link'inin bulunduğu ve araştırmayı açıklayan e-mailler yöneticilere gönderilmiştir. Bu e-mail de, araştırmanın amacı, araştırmanın bilimsel bir çalışma kapsamında yürütüldüğü ve bu

anlamda tez danışmanının ve araştırmacının ismi ve iletişim bilgileri ve enstitü bilgileri belirtilmiştir.

Bu araştırma çalışmasında kullanılan anket sorularına Marmara Üniversitesi Bilişim Merkezi server'ından aşağıdaki link aracılığı ile ulaşılabilir.

<http://anket.marmara.edu.tr/v2/survey.php?sid=261>

Yine anket sorularının açıklanmasına / anlaşılmasına ilişkin olarak işletme yöneticileri ile telefon görüşmeleri yapılmış ve katılımcıların ankete ilişkin soruları yanıtlanarak eksik ve/veya yanlış anlamalar giderilmiştir.

 basın işletmesinin yöneticileri böyle bir araştırmaya kurumsal olarak katılmak için yönetim kurulunun izninin alınması gerektiğini belirtmişler ve bu ve benzeri durumlar veri toplama sürecini zaman olarak uzatmıştır. Ayrıca bazı yöneticiler anketi elektronik ortamda cevaplama ve kayıt etme konusunda kimi zorluklar yaşadıklarını beyan etmişler ve kendilerine bu konuda teknik destek sağlanmıştır.

Sonuç olarak, ankete katılım oranı % yüz oranında gerçekleşmiştir. Anket her bir basın işletmesinde en az 2 yönetici tarafından ayrı ayrı incelenerek daha sonra birlikte yanıtlanmıştır.

Araştırmanın anket formu 45 sorudan oluşmaktadır. Anket formunu oluşturan 45 sorudan 12 tanesi işletmelerde etik kodların varlığı ile ilgili sorulardır. İzleyen sorularda ise, etik kodların örgütsel süreçte nasıl duyurulduğu, ne zaman ve kimler tarafından geliştirildiği, kod ihlalleri durumunda uygulanan prosedürlerin varlığı, kodların içerikleri ve değişen / farklılaşan koşullara bağlı olarak güncellenip güncellenmediği ile ilgilidir.

Anket formunda, yönetsel etik eğitim programı ile ilgili sorular, etik eğitim programlarının varlığı, nasıl gerçekleştirildiği, nasıl ve kimler tarafından ve kimlere yönelik uygulandığı, ne sıklıkla uygulandığı, eğitimlerin içeriği ve yöntemi ile ilgilidir.

Anket formunda, etik- dışı uygulamaların raporlanması ile ilgili sorular, işletme içinde etik – dışı bir davranış ile karşılaşan bir çalışanın nasıl bir yol izleyeceği belli olup

olmaması ile ve etik – dışı davranışı yönetime bildiren kişinin maruz kalacağı davranış modeli ile ilgilidir.

Anket formunda, yönetsel etik uygulayıcılar ile ilgili sorular ise, etik ile ilgili sorumluluk üstlenmiş birimlerin (etik komite, birim vb) varlığı ile ilgilidir.

### **7.3.6 Verilerin İstatistiksel Analizi**

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, cevap maddeleri rakamlar ile kodlanmış olup istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır.

Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde) yanı sıra niteliksel verilerin karşılaştırılmasında ise Pearson Ki-Kare testi ve Fisher Exact test kullanılmıştır.

## **7.4 Araştırma Bulguları ve Değerlendirme**

### **7.4.1 Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği**

Araştırmamız kurumsal bir envanter çalışması niteliğindedir. Dolayısıyla araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz zaman kesitinde işletmelerin sahip oldukları ve kişiden kişiye değişmeyecek olan veriler bulgularımızı oluşturmaktadır. Araştırmada basın işletmelerin sahip oldukları resmi kurumsal yapılar ölçülmektedir. Dolayısıyla bu yapıların işletmelerde bulunuyor ya da bulunmuyor olması kişiden kişiye göre değişen subjektif bir durum değildir.

Ayrıca, araştırmamızda, örneğin, “İşletme içinden veya dışından ahlaka aykırı bir işin yapılması talep edildiği zaman bu durum yönetime bildiriliyor mu?” diye bir soru sormuş olsaydık, hiç kuşkusuz bu sorunun cevabı cevaplayan kişinin / yöneticinin subjektif algısına göre olabilecekti. Oysa biz, araştırmamızda, “İşletme içinden veya dışından ahlaka aykırı bir işin yapılması talep edildiği zaman bu durum yönetime bildirmek ile ilgili bir etik kod var mı?” diye sormaktayız. Dolayısıyla, bir etik kodun varlığını araştırmaktayız ve bu da kişiden kişiye değişmeyecek nesnel bir durumdur.

Araştırmamız kurumsal bir envanter çalışması olduğu için anket soruları en az 2 üst düzey yönetici tarafından incelenerek ve birlikte yanıtlanmıştır.

“Güvenirlilik en genel anlamda herhangi bir gözlem aracının uygulanmasıyla elde edilen sonuçların kararlılık ve yinleme derecesi ile ilişkilidir.” (Sencer, 1989; 418)

“Geçerlilik, araştırmanın araştırılmak istenen şeyi ne ölçüde araştırdığının veya bir başka değişle araştırmanın gerçeği ne ölçüde yansıttığının ölçüsüdür.” (Kurtuluş, 1983; 15)

“Verilerin güvenilirliği, aynı ana kütlede seçilecek başka örneklerde aynı yöntemle, aynı prosedür uygulanarak yapılacak başka ölçümlerde benzer sonuçların elde edilme olasılığıdır” (Şencan, 2005; 12)

“Bir ölçme aracının tutarlı sonuçlar vermesi, yani verilerin sağlıklı ve doğru olduğunun benzer yöntem ve tekniklerle ölçülmesidir.” (Yumlu, 1990; 141)

Dolayısıyla, açıkladığımız nedenlerle araştırmamız geçerlilik ve güvenilirlik ölçütlerine sahiptir.

## 7.4.2 Araştırma İle İlgili Bulgular

### 7.4.2.1 Etik kodların varlığına ilişkin bulgular

		N	%
İşletmenizde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip misiniz?	Evet	25	71,4
	Hayır	10	28,6
Etik kodları aşağıda belirtilmiş olan hangi yol veya yollarla çalışanlarınıza iletmektesiniz?	a. Yazılı bir belge olarak tüm çalışanlara dağıtılmıştır.	3	10,7
	b. Yazılı broşür ve afişler vb şekiller halinde çalışanların görebilecekleri yerlere asılmıştır.	4	14,3
	c. Çalışanların istedikleri an ulaşabilecekleri şekilde internet ortamında yayınlanmıştır.	16	57,1
	d. Yapılan düzenli eğitim çalışmaları ile çalışanlara aktarılmıştır.	4	14,3
	e. Çalışanlara bildirilmemiştir.	1	3,6
İşletmenizde Etik kodlarınızı ne zaman geliştirdiniz / geliştirildi?	1 - 6 ay	2	7,4
	6 - 12 ay	1	3,7
	2 - 3 yıl	2	7,4
	1 - 2 yıl	2	7,4
	3 - 4 yıl	1	3,7
	4 - 5 yıl	4	14,8
	5 - 10 yıl	10	37,0
	10 - 15 yıl	3	11,1
	15 - 20 yıl	1	3,7
20 yıldan fazla	1	3,7	
İşletmenizde etik kodlar kim tarafından geliştirilmiştir?	a. Üst yönetim tarafından	5	19,2
	b. Birim ve bölüm müdürleri tarafından	2	7,6
	d. Çalışanlar tarafından	4	15,4
	e. İnsan kaynakları birimi tarafından	15	57,7

**Tablo:1 İşletmelerde Etik kodların varlığına ilişkin bulgular**

Araştırmaya katılan basın işletmelerin 25'inde (%71,4) etik kod kullanılmakta; 10'unda (%28,6) etik kod kullanılmamaktadır.

3'ü (%10,7) Yazılı bir belge olarak tüm çalışanlara dağıtmakta;

4'ü (%14,3) Yazılı broşür ve afişler vb şekiller halinde çalışanların görebilecekleri yerlere asılmakta;

16'sı (%57,1) Çalışanların istedikleri an ulaşabilecekleri şekilde internet ortamında yayınlamakta;

4'ü (%14,3) Yapılan düzenli eğitim çalışmaları ile çalışanlara aktarmaktadır.

1'i (%3,6) Çalışanlara bildirilmemiştir.

Etik kodların geliştirilme Zamanı;

2'si (%3,6) 1 - 6 ay;

1'i (%3,7) 6 - 12 ay;

2'si (%3,6) 2 - 3 yıl;

2'si (%3,6) 1 - 2 yıl;

1'i (%3,6) 3 - 4 yıl;

4'ü (%14,8) 4 - 5 yıl;

10'u (%37) 5 - 10 yıl;

3'ü (%11,1) 10 - 15 yıl;

1'i (%3,6) 15 - 20 yıl;

1'i (%3,6) 20 yıldan fazla zaman önce geliştirmiştir.

Etik kodların geliştirilmesinde aktif rol oynayan gruplar;

5'i (%19,2) Üst yönetim tarafından;

2'si (%7,6) Birim ve bölüm müdürleri tarafından;

4'ü (%15,4) Çalışanlar tarafından;

15'i (%57,7) İnsan kaynakları birimi tarafından oluşturulmuştur.

#### 7.4.2.2 Etik Kod İhlalleri ve Uygulamalarına İlişkin Bulgular

		N	%
Kod ihlalleri durumunda uygulanacak bir kurumsal prosedür bulunmakta mıdır? Ve ilan edilmiş midir?	Evet	23	85,2
	Hayır	4	14,8
Belirlenmiş olan etik kodları periyodik olarak iş ve basın hayatındaki gelişmelere paralel olarak gözden geçiriyor musunuz?	Evet	24	92,3
	Hayır	2	7,7
İşletmenizde kod ihlalleri olduğunda bu ihlalleri yapan kişinin nasıl bir yol izleyeceği belirli midir?	Evet	26	76,5
	Hayır	8	23,5
İşletmenizde görevi sadece etik ile ilgili çalışmak olan bir birim bulunmakta mıdır?	Evet	2	5,6
	Hayır	34	94,4
İşletmenizde diğer görevlerinin yanı sıra etik ile ilgili sorumluluk üstlenmiş bir birim bulunmakta mıdır?	a. Üst yönetim	3	8,3
	b. İnsan kaynakları	17	47,2
	c. Teftiş kurulu / iç denetim kurulu	7	19,4
	d. Bölüm müdürlerinin etik ile ilgili sorumlulukları bulunmaktadır.	4	11,1
	e. Hayır, işletme içinde hiçbir kişi veya birim etik ile ilgili herhangi bir sorumluluk üstlenmemiştir.	5	13,9
Görevi yalnızca etik ile ilgili çalışmak olan ve Etik Komite olarak adlandırabileceğimiz bu birim kimlerden oluşmaktadır?	a. İşletme içinden kişiler tarafından oluşturulmaktadır.	25	92,6
	c. İşletme içinden ve dışından bir araya getirilmiş kişiler tarafından oluşturulmuştur.	2	7,4
Etik üzerine görev almış olan bu komite ile ilgili olarak aşağıdaki özelliklerden hangisi veya hangileri doğrudur.	a. Etik dışı davranışların ihlali halinde yaptırım uygulama gücüne sahiptir	11	37,9
	b. Etik dışı davranışların olması halinde bunu doğrudan üst yönetime bildirebilmektedir.	17	58,6
	d. Çalışanlara sadece etik ile ilgili konularda danışmanlık yapmaktadır.	1	3,4
İşletme içinde etik dışı davranışın yönetime bildirilmesi halinde bildiren kişiye yönelik olarak hangi uygulamalara sahipsiniz?	b. Yaptığı bildirimden dolayı zarar görmesi engellenecektir.	19	63,3
	c. Yaptığı bildirim nedeniyle zarara uğrayacaktır.	1	3,3
	d. Böyle bir durumda ne yapılacağı belirli değildir.	10	33,3

**Tablo: 2 İşletmelerde etik kod ihlalleri ve uygulamalarına ilişkin bulgular**

Araştırmaya katılan basın işletmelerin 23'ünde (%85,2) Kod ihlalleri durumunda uygulanacak bir kurumsal prosedür bulunmaktadır.

24'ünde (%92,6) Belirlenmiş olan etik kodları periyodik olarak iş ve basın hayatındaki gelişmelere paralel olarak gözden geçirilmektedir.

26'sında (%76,5) İşletmelerde kod ihlalleri olduğunda bu ihlalleri yapan kişinin nasıl bir yol izleyeceği belirlidir.

2'sinde (%5,6) İşletmelerde görevi sadece etik ile ilgili çalışmak olan bir birim bulunmaktadır.

İşletmelerde diğer görevlerinin yanı sıra etik ile ilgili sorumluluk;

3'ünde (%8,3) Üst yönetimde;

17'sinde (%47,2) İnsan kaynaklarında;

7'sinde (%19,4) Teftiş kurulu / iç denetim kurulunda;

4'ünde (%11,1) Bölüm müdürlerinde;

5'inde (%13,9) işletme içinde hiçbir kişi veya birim etik ile ilgili herhangi bir sorumluluk üstlenmemiştir.

25'inde (%92,6) Görevi yalnızca etik ile ilgili çalışmak olan ve Etik Komite olarak adlandırabilecek birim İşletme içinden kişiler tarafından oluşturulma;

2'sinde (%7,4) Görevi yalnızca etik ile ilgili çalışmak olan ve Etik Komite olarak adlandırabilecek birim İşletme içinden ve dışından bir araya getirilmiş kişiler tarafından oluşturulmuştur.

11'inde (%37,9) Etik üzerine görev almış olan bu komite Etik dışı davranışların ihlali halinde yaptırım uygulama gücüne sahip;

17'sinde (%58,6) Etik dışı davranışların olması halinde bunu doğrudan üst yönetime bildirebilmekte;

1'inde (%3,4) Çalışanlara sadece etik ile ilgili konularda danışmanlık yapmaktadır.

19'unda (%63,3) İşletme içinde etik dışı davranışın yönetime bildirilmesi halinde bildiren kişiye yönelik Yaptığı bildirimden dolayı zarar görmesi engellenmekte;

1'inde (%3,3) Yaptığı bildirim nedeniyle zarara uğramakta;

10'unda (%33,3) Böyle bir durumda ne yapılacağı belirli olamamaktadır.

### 7.4.2.3 Etik Üzerine Eğitime İlişkin Bulgular

		N	%
Etik üzerine oluşturulmuş eğitim programları ile ilgili aşağıdaki hangi seçenek işletmenize uygundur?	b. Uyguladığımız eğitim programları kapsamında etik konusuna yer vermekteyiz.	8	25,0
	c. İşletmemizde etik konusu ile ilgili bir eğitim mevcut değildir.	24	75,0
İşletmenizde işe yeni alınan çalışanlara yönelik olarak etik üzerine eğitimler vermekte misiniz?	Evet	10	43,5
	Hayır	13	56,5
Etik ile ilgili düzenlemiş olduğunuz eğitimler aşağıdaki yöntemlerden hangisi veya hangilerini içermektedir?	b. Birebir görüşmeler yapılmaktadır.	10	71,4
	c. İtranet ortamında çalışanlara sanal eğitimler verilmektedir.	3	21,4
	d. Etik ile ilgili eğitim niteliğinde konferanslar düzenlenmektedir.	1	7,1
Eğitim programları kimler tarafından düzenlenmektedir?	a. İşletme içi eğitimciler tarafından	10	100,0
Etik ile ilgili uyguladığınız eğitimler işletmede hangi grup veya gruplara yönelik uygulanmaktadır?	a. Tüm çalışanlara yönelik uygulanmaktadır.	11	91,7
	Birim yöneticilerine yönelik uygulanmaktadır.	1	8,3
Eğitimler ne sıklıkla uygulanmaktadır?	a. Ayda bir	2	16,7
	c. 6 ayda bir	1	8,3
	d. Yılda bir	5	41,7
	e. Yılda bir seferden daha uzun aralıklar ile	4	33,3
Uyguladığınız eğitimler ne kadar sürmektedir?	a. Yarım gün	6	85,7
	Bir gün	1	14,3
Uyguladığınız eğitimlerin içeriğinde aşağıdaki konulardan hangisi veya hangileri mevcuttur?	a. Kurumun genel etik felsefesi anlatılmaktadır.	7	58,3
	b. Genel basın etiği anlatılmaktadır.	2	16,7
	c. Basın ahlakına aykırı ve yapılması istenmeyen davranışlar anlatılmaktadır.	3	25,0
Eğitimler sırasında vaka çalışmalarına yer verilmekte midir?	Evet	6	46,2
	Hayır	7	53,8

**Tablo: 3 İşletmelerde etik üzerine eğitime ilişkin bulgular**

Araştırmaya katılan basın işletmelerin 8'i (%25) Etik üzerine oluşturulmuş eğitim programları kapsamında etik konusuna yer vermekte;

24'ü (%75) etik konusu ile ilgili bir eğitim uygulamamaktadır.

10'u (%43,5) İşletmenizde işe yeni alınan çalışanlara yönelik olarak etik üzerine eğitimler vermektedir.

10'unda (%71,4) etik ile ilgili düzenlemiş olduğunuz eğitimler Birebir görüşmeler olarak yapılmakta;

3'ünde (%21,4) İtranet ortamında çalışanlara sanal eğitimler verilmekte;

1'inde (%7,1) etik ile ilgili eğitim niteliğinde konferanslar düzenlenmektedir.

etik üzerine oluşturulmuş eğitim programları olan işletmelerin 10'unda (%100) Eğitim programları İşletme içi eğitimciler tarafından yapılmaktadır.

11'inde (%91,7) Etik ile ilgili uyguladığımız eğitimler tüm çalışanlara yönelik uygulanmakta;

1'inde (%8,3) Birim yöneticilerine yönelik uygulanmaktadır.

Etik eğitimlerin uygulama süresi;

Eğitimler 2'sinde (%16,7) Ayda bir;

5'inde (%41,7) 6 ayda bir;

4'ünde (%33,3) Yılda bir seferden daha uzun aralıklar ile uygulanmaktadır.

Uygulanan eğitimler 6'sında (%85,7) yarım gün;

1'inde (%14,3) bir gün sürmektedir.

7'sinde (%58,3) Uygulanan eğitimlerin içeriğinde Kurumun genel etik felsefesi anlatılmakta;

2'sinde (%16,7) Genel basın etiği anlatılmakta;

3'ünde (%25) Basın ahlakına aykırı ve yapılması istenmeyen davranışlar anlatılmaktadır.

6'sında Eğitimler sırasında vaka çalışmalarına yer verilmektedir.

#### 7.4.2.4 İşletmelerin İlan Etmiş Olduğu Ahlaki Açidan Yapılması İstenen veya İstenmeyen İfadelere İlişkin Bulgular

		N	%
Ahlaklı olmak üzerine genel bir ifade	Evet	25	92,6
	Hayır	2	7,4
Kanunlara uygun hareket etme	Evet	25	92,6
	Hayır	2	7,4
Mali kayıtların gerçeği tam olarak yansıtması	Evet	26	96,3
	Hayır	1	3,7
Toplum içersindeki ahlak kurallarına uygun davranma	Evet	26	92,9
	Hayır	2	7,1
İşletme varlıklarının özel amaçlar için kullanılması	Evet	20	71,4
	Hayır	8	28,6
Özel amaçlar için şirket bilgilerini kullanmak	Evet	21	75,0
	Hayır	7	25,0
Çalışanların iş dışında işletmenin imajına zarar verecek şekilde davranmamaları	Evet	23	82,1
	Hayır	5	17,9
Cinsel taciz	Evet	22	81,5
	Hayır	5	18,5
Çalışanların ücret ve özlük haklarına saygı gösterilmesi	Evet	27	96,4
	Hayır	1	3,6
Bir başkasının emeği üzerinden haksız yere kendisine avantaj sağlamak	Evet	21	75,0
	Hayır	7	25,0
Müşterilere / okuyuculara sunulan ürün / hizmet ile ilgili tam ve doğru bilgi vermek	Evet	28	100,0
Ahlaka aykırı faaliyetler içersinde bulunan aracı firmalar ile hiçbir koşulda ilişki kurmamak	Evet	25	92,6
	Hayır	2	7,4
Çalışanlar arasında dil, din, ırk ve kültür ayrımcılığı yapılmaması	Evet	27	96,4
	Hayır	1	3,6
Müşterilerden / okuyuculardan şikayet gelmeden olası problemleri giderici çalışmalar yapmak	Evet	24	85,7
	Hayır	4	14,3
Ürün ve/ veya hizmet ile ilgili yanıltıcı reklam veya tanıtım yapmamak	Evet	24	85,7
	Hayır	4	14,3
Rakip işletmelerden hiçbir şekilde bilgi çalınamayacağı	Evet	22	81,5
	Hayır	5	18,5
Rakip işletmelerden hiçbir şekilde personel çalınamayacağı	Evet	19	70,4
	Hayır	8	29,6
Rakipler hakkında yalan bilgiler yayarak haksız rekabet avantajı yaratmamak	Evet	22	81,5
	Hayır	5	18,5
Belirli (siyasi vb) bağlantıların kullanılması ile rakipler üzerinde haksız rekabet avantajı yaratmamak	Evet	21	77,8
	Hayır	6	22,2
Ahlaka aykırı faaliyetler içersindeki tedarikçiler ile hiçbir koşulda ilişki kurmamak	Evet	26	96,3
	Hayır	1	3,7

İşletmenin hiçbir durumda rüşvet veya rüşvet niteliğinde hediye verme veya işletme imkânlarından faydalandırma gibi durumların içinde yer alamayacağı	Evet	28	100,0
İşletme yönetiminin ve çalışanlarının toplumda yozlaşma yaratacak faaliyetler içinde yer alamayacağı	Evet	27	96,4
	Hayır	1	3,6
İşletmenin ve çalışanların tabiata zarar verecek hiçbir faaliyet içinde doğrudan veya dolaylı olarak yer alamayacağı	Evet	27	96,4
	Hayır	1	3,6
İşletme içinden veya dışından ahlaka aykırı bir işin yapılması talep edildiği zaman bunun bildirilmesi	Evet	26	92,9
	Hayır	2	7,1

**Tablo: 4 İşletmelerin ilan etmiş olduğu ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen ifadelerle ilişkin bulgular**

Araştırmaya katılanların 25’i (%92,6) “Ahlaklı olmak üzerine genel bir ifade” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 25’i (%92,6) “Kanunlara uygun hareket etme” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 26’sı (%96,3) “Mali kayıtların gerçeği tam olarak yansıtması” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 26’sı (%96,3) “Toplum içersindeki ahlak kurallarına uygun davranma” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 20’si (%71,4) “İşletme varlıklarının özel amaçlar için kullanılması” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 21’i (%75) “Özel amaçlar için şirket bilgilerini kullanmak” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 23’ü (%82,1) “Çalışanların iş dışında işletmenin imajına zarar verecek şekilde davranmamaları” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 22’si (%81,5) “Cinsel taciz” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 27'si (%96,4) “Çalışanların ücret ve özlük haklarına saygı gösterilmesi” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 21'i (%75) “Bir başkasının emeği üzerinden haksız yere kendisine avantaj sağlamak” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 28'i (%100) “Müşterilere / okuyuculara sunulan ürün / hizmet ile ilgili tam ve doğru bilgi vermek” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 25'i (%92,6) “Ahlaka aykırı faaliyetler içersinde bulunan aracı firmalar ile hiçbir koşulda ilişki kurmamak” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 27'si (%96,4) “Çalışanlar arasında dil, din, ırk ve kültür ayrımcılığı yapılmaması” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 24'ü (%85,7) “Müşterilerden / okuyuculardan şikayet gelmeden olası problemleri giderici çalışmalar yapmak” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 24'ü (%85,7) “Ürün ve/ veya hizmet ile ilgili yanıltıcı reklam veya tanıtım yapmamak” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 22'si (%81,5) “Rakip işletmelerden hiçbir şekilde bilgi çalınamayacağı” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 19'u (%70,4) “Rakip işletmelerden hiçbir şekilde personel çalınamayacağı” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 22'si (%81,5) “Rakipler hakkında yalan bilgiler yayarak haksız rekabet avantajı yaratmamak” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 21'i (%77,8) “Belirli (siyasi vb) bağlantıların kullanılması ile rakipler Üzerinde haksız rekabet avantajı yaratmamak” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 26'sı (%96,3) “Ahlaka aykırı faaliyetler içersindeki tedarikçiler ile hiçbir koşulda ilişki kurmamak” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 28'i (%100) “İşletmenin hiçbir durumda rüşvet veya rüşvet niteliğinde hediye verme veya işletme imkânlarından faydalandırma gibi durumların içinde yer alamayacağı” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 27'si (%96,4) “İşletme yönetiminin ve çalışanlarının toplumda yozlaşma yaratacak faaliyetler içinde yer alamayacağı” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 27'si (%96,4) “İşletmenin ve çalışanların tabiata zarar verecek hiçbir faaliyet içinde doğrudan veya dolaylı olarak yer alamayacağı” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılanların 26'sı (%92,9) “İşletme içinden veya dışından ahlaka aykırı bir işin yapılması talep edildiği zaman bunun bildirilmesi” ifadesinin işletme içinde yer almakta olduğunu söylemiştir.

#### 7.4.2.5 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu İle Etik Üzerine Oluşturulmuş Eğitim Programlarının İlişkisine İlişkin Bulgular

			İşletmenizde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip misiniz?		Toplam
			Evet	Hayır	
Etik üzerine oluşturulmuş eğitim programları ile ilgili aşağıdaki hangi seçenek işletmenize uygundur?	Uyguladığımız eğitim programları kapsamında etik konusuna yer vermekteyiz.	N	6	1	7
		%	27,3%	11,1%	22,6%
	İşletmemizde etik konusu ile ilgili bir eğitim mevcut değildir.	N	16	8	24
		%	72,7%	88,9%	77,4%
<b>Toplam</b>		N	22	9	31
		%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo: 5 İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile Etik üzerine oluşturulmuş eğitim programlarının ilişkisine ilişkin bulgular**

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olan firmaların 6'sının (%27,3) Uyguladığı eğitim programları kapsamında etik konusuna yer vermekte;

16'sının (%72,7) İşletmesinde etik konusu ile ilgili bir eğitim mevcut değildir.

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olmayan firmaların 1'inin (%11,1) Uyguladığı eğitim programları kapsamında etik konusuna yer vermekte;

8'inin (%88,9) İşletmesinde etik konusu ile ilgili bir eğitim mevcut değildir.

İşletmede ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olma ile Etik üzerine oluşturulmuş eğitim programları varlığı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. (Ki-kare= 0,95; Fisher exact p= 0,320).

**7.4.2.6 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu İle İşe Yeni Alınan Çalışanlara Yönelik Olarak Etik Üzerine Eğitim Durumunun İlişkisine İlişkin Bulgular**

			İşletmenizde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip misiniz?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenizde işe yeni alınan çalışanlara yönelik olarak etik üzerine eğitimler vermekte misiniz?	Evet	N	8	1	9
		%	57,1%	12,5%	40,9%
	Hayır	N	6	7	13
		%	42,9%	87,5%	59,1%
Toplam		N	14	8	22
		%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo: 6 İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile işe yeni alınan çalışanlara yönelik olarak etik üzerine eğitim durumunun ilişkisine ilişkin bulgular**

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olan firmaların 8'inin (%57,1) İşletmesi işe yeni alınan çalışanlara yönelik olarak etik üzerine eğitimler vermekte;

6'sının (%42,9) İşletmesi işe yeni alınan çalışanlara yönelik olarak etik üzerine eğitimler vermemektedir.

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olmayan firmaların 1'inin (%12,5) İşletmesi işe yeni alınan çalışanlara yönelik olarak etik üzerine eğitimler vermekte;

7'sinin (%87,5) İşletmesi işe yeni alınan çalışanlara yönelik olarak etik üzerine eğitimler vermemektedir.

İşletmede ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olma ile işletmede işe yeni alınan çalışanlara yönelik olarak etik üzerine

eğitimler verme arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. (Ki-kare= 4,19; Fisher exact p= 0,052).

#### 7.4.2.7 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu İle Etik İle İlgili Düzenlenen Eğitimlerin Yöntemi İlişisine İlişkin Bulgular

			İşletmenizde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip misiniz?		Toplam
			Evet	Hayır	
Etik ile ilgili düzenlemiş olduğunuz eğitimler aşağıdaki yöntemlerden hangisi veya hangilerini içermektedir?	b. Birebir görüşmeler yapılmaktadır.	N	5	5	10
		%	62,5%	100,0%	76,9%
	c. İtranet ortamında çalışanlara sanal eğitimler verilmektedir.	N	3	0	3
		%	37,5%	,0%	23,1%
Toplam		N	8	5	13
		%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo: 7 İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin yöntemi ilişkisine ilişkin bulgular**

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olan firmaların 5'inde (%62,5) Etik ile ilgili düzenlemiş olduğunuz eğitimler birebir görüşmeler şeklinde yapılmakta;

3'ünde (%37,5) Etik ile ilgili düzenlemiş olduğunuz eğitimler İtranet ortamında çalışanlara sanal eğitimler şeklinde yapılmaktadır.

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olmayan firmaların 5'inde (%62,5) Etik ile ilgili düzenlemiş olduğunuz eğitimler birebir görüşmeler şeklinde yapılmaktadır.

İşletmede ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olma ile Etik ile ilgili düzenlemiş olduğunuz eğitimlerin yöntemi arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. (Ki-kare= 2,44; Fisher exact p= 0,196).

#### 7.4.2.8 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu İle Etik İle İlgili Düzenlenen Eğitimlerin Yönelik Olduğu Gruplarla İlişkisine İlişkin Bulgular

			İşletmenizde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip misiniz?		Toplam
			Evet	Hayır	
<b>Etik ile ilgili uyguladığınız eğitimler işletmede hangi grup veya gruplara yönelik uygulanmaktadır?</b>	<b>a. Tüm çalışanlara yönelik uygulanmaktadır.</b>	N	8	2	10
		%	100,0%	66,7%	90,9%
	<b>Birim yöneticilerine yönelik uygulanmaktadır.</b>	N	0	1	1
		%	,0%	33,3%	9,1%
<b>Toplam</b>		N	8	3	11
		%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo: 8 İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile Etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin yönelik olduğu gruplarla ilişkisine ilişkin bulgular**

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olan firmaların 8'inde (%100) etik ile ilgili düzenlenen eğitimler tüm çalışanlara yönelik uygulanmaktadır.

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olmayan firmaların 2'sinde (%66,7) etik ile ilgili düzenlenen eğitimler tüm çalışanlara yönelik uygulanmakta;

1'inde (%33,3) Etik ile ilgili düzenlemiş olduğunuz eğitimler birim yöneticilerine yönelik uygulanmaktadır.

İşletmede ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olma ile etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin yönelik olduğu grup durumu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. (Ki-kare= 2,93; Fisher exact p= 0,273).

#### 7.4.2.9 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu İle Etik İle İlgili Düzenlenen Eğitimlerin Sıklığı İlişkisine İlişkin Bulgular

			İşletmenizde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip misiniz?		Toplam
			Evet	Hayır	
Eğitimler ne sıklıkla uygulanmaktadır?	a. Ayda bir	N	2	0	2
		%	25,0%	,0%	18,2%
	d. Yılda bir	N	5	0	5
		%	62,5%	,0%	45,5%
	e. Yılda bir seferden daha uzun aralıklar ile	N	1	3	4
		%	12,5%	100,0%	36,4%
Toplam		N	8	3	11
		%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo: 9 İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile Etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin sıklığı ilişkisine ilişkin bulgular**

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olan firmaların 2'inde (%25) etik ile ilgili düzenlenen eğitimler ayda bir uygulanmakta;

5'inde (%62,5) yılda bir uygulanmakta; 1'inde (%12,5) yılda bir seferden daha uzun aralıklar ile uygulanmaktadır.

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olmayan firmaların 3'ünde (%100) etik ile ilgili düzenlenen eğitimler yılda bir seferden daha uzun aralıklar ile uygulanmaktadır.

İşletmede ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olma ile etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin uygulanma sıklığı arasındaki ilişki için çapraz tabloda beklenen değer göze sayısı %25'i aştığı için ki-kare değerlendirmesi yapılamamıştır.

#### 7.4.2.10 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu İle Etik İle İlgili Düzenlenen Eğitimlerin Süresi İlişkisine İlişkin Bulgular

			İşletmenizde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip misiniz?		Toplam
			Evet	Hayır	
Uyguladığınız eğitimler ne kadar sürmektedir?	a. Yarım gün	N	3	2	5
		%	100,0%	66,7%	83,3%
	Bir gün	N	0	1	1
		%	,0%	33,3%	16,7%
<b>Toplam</b>		N	3	3	6
		%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo: 10 İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile Etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin süresi ilişkisine ilişkin bulgular**

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olan firmaların 3'ünde (%100) etik ile ilgili düzenlenen eğitimler yarım gün sürmektedir.

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olmayan firmaların 2'sinde (%66,7) etik ile ilgili düzenlenen eğitimler yarım gün sürmekte;

1'inde (%33,3) Etik ile ilgili düzenlemiş olduğunuz eğitimler bir gün sürmektedir.

İşletmede ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olma ile etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin süresi arasındaki ilişki için çapraz tabloda beklenen değer göze sayısı %25'i aştığı için ki-kare değerlendirmesi yapılamamıştır.

#### 7.4.2.11 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu İle Etik İle İlgili Düzenlenen Eğitimlerin İçeriği İlişisine İlişkin Bulgular

			İşletmenizde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip misiniz?		Toplam
			Evet	Hayır	
Uyguladığınız eğitimlerin içeriğinde aşağıdaki konulardan hangisi veya hangileri mevcuttur?	a. Kurumun genel etik felsefesi anlatılmaktadır.	N	7	0	7
		%	100,0%	,0%	63,6%
	b. Genel basın etiği anlatılmaktadır.	N	0	1	1
		%	,0%	25,0%	9,1%
	c. Basın ahlakına aykırı ve yapılması istenmeyen davranışlar anlatılmaktadır.	N	0	3	3
		%	,0%	75,0%	27,3%
Toplam	N	7	4	11	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tablo: 11 İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile Etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin içeriği ilişkisine ilişkin bulgular

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olan firmaların 7'sinde (%100) etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin içeriğinde Kurumun genel etik felsefesi anlatılmaktadır.

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olmayan firmaların 1'inde (%25) Etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin içeriğinde genel basın etiği anlatılmakta; 3'ünde (%75) Basın ahlakına aykırı ve yapılması istenmeyen davranışlar anlatılmaktadır.

İşletmede ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olma ile Etik ile ilgili düzenlenen eğitimlerin içeriği arasındaki ilişki için çapraz tabloda beklenen değer göze sayısı %25'i aştığı için ki-kare değerlendirmesi yapılamamıştır.

#### 7.4.2.12 İşletmelerin Etik Kodlara Sahip Olma Durumu İle Etik İle İlgili Düzenlenen Eğitimler Sırasında Vaka Çalışmasına Yer Verilmesi Durumu İlişkisine İlişkin Bulgular

			İşletmenizde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip misiniz?		Toplam
			Evet	Hayır	
Eğitimler sırasında vaka çalışmalarına yer verilmekte midir?	Evet	N	5	1	6
		%	55,6%	25,0%	46,2%
	Hayır	N	4	3	7
		%	44,4%	75,0%	53,8%
Toplam		N	9	4	13
		%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tablo: 12 İşletmelerin etik kodlara sahip olma durumu ile Etik ile ilgili düzenlenen eğitimler sırasında vaka çalışmasına yer verilmesi durumu ilişkisine ilişkin bulgular**

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olan firmaların 5'inde (%55,61) Eğitimler sırasında vaka çalışmalarına yer verilmekte;

4'ünde (%44,4) Eğitimler sırasında vaka çalışmalarına yer verilmemektedir.

İşletmesinde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olmayan firmaların 1'inde (%25) Eğitimler sırasında vaka çalışmalarına yer verilmekte;

3'ünde (%75) Eğitimler sırasında vaka çalışmalarına yer verilmemektedir.

İşletmede ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olma ile eğitimler sırasında vaka çalışmasına yer verilmesi durumu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. (Ki-kare= 1,04; Fisher exact p= 0,343)

### 7.4.3 Araştırma Bulguları Özeti

#### 7.4.3.1 Etik Kodlar İle İlgili Bulgular

Araştırmamıza katılan 33 ulusal gazetenin 23 tanesinde yönetsel etik kodların bulunduğu 10 tanesinde ise yönetsel kodların bulunmadığı tespit edilmiştir.

	n	yüzde
Yönetsel etik kodlara sahip firmalar	23	71.4
Yönetsel etik kodlara sahip olmayan firmalar	10	28.6
TOPLAM	33	100

**Tablo: 13 Yönetmel etik kodlara sahip olma**

Araştırmamıza katılan ulusal gazetelerin yönetsel etik kodlara sahip olduğunu belirten gazetelerden sadece 19 tanesi yönetsel etik kodlarının yer aldığı dokümanları yazılı bir belge olarak çalışanlarına dağıtmıştır.

	n	yüzde
Yazılı olarak dağıtan firmalar	19	67.8
Yazılı olarak dağıtmayan firmalar	14	32.2
TOPLAM	33	100

**Tablo: 14 Yönetmel etik kodları yazılı olarak çalışanlara dağıtma**

Araştırmamızın bir diğer bulgusu ise, yönetsel etik kodların kimler tarafından geliştirildiği ile ilgilidir.

Buna göre, araştırmamıza konu olan ve yönetsel etik kodlara sahip olduğunu belirten basın işletmelerinin yüzde 57,7 sinde (14 adet) yönetsel etik kodlar insan kaynakları departmanları aracılığı ile geliştirilmiştir.

Yönetsel etik kodlara sahip olan basın işletmelerinin ancak 4 tanesinde yönetsel etik kodlar çalışanların da katılımı ile geliştirilmiştir.

	n	yüzde
Üst yönetim tarafından	5	19.2
Birim yöneticileri tarafından	2	7.6
Çalışanlar tarafından	4	15.4
İnsan kaynakları depart. tarafından	14	57.8
TOPLAM	25	100

**Tablo: 15 Yönetsel etik kodların geliştirilmesinde aktif olarak rol alan bölümler**

#### **7.4.3.2 Uygulayıcılar İle İlgili Bulgular**

Araştırmamızda yönetsel etik uygulayıcıları olan etik komiteler, birimler ile ilgili de çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında ele aldığımız basın işletmelerinin sadece 2 tanesinde (yüzde 6) bir yönetsel etik komitenin varlığı saptanmıştır.

	n	yüzde
Sahip olan firmalar	2	6
Sahip olmayan firmalar	31	94
TOPLAM	33	100

**Tablo: 16 Yönetmel etik komitesine sahip olma**

Bunun yanı sıra, araştırma kapsamındaki basın işletmelerinde diğer görevlerinin yanı sıra yönetmel etik ile ilgili sorumluluk üstlenmiş birimler olarak yüzde 47.2 (17 tanesinde) insan kaynakları departmanı öne çıkmaktadır.

	n	yüzde
İnsan kaynakları departmanı	17	68
Üst yönetim	3	12
Teftiş kurulu / iç denetim kurulu	1	4
Bölüm yöneticileri	1	4
Hiç kimse / bölüm	3	12
TOPLAM	25	100

**Tablo: 17 Yönetmel etik ile ilgili sorumluluk yüklenmiş birimler**

#### **7.4.3.3 Etik Olmayan Uygulamaların Raporlanması ve Yaptırım gücü İle İlgili Bulgular**

Araştırmamızda katılımcılara herhangi bir etik – dışı davranış ile ilgili olarak bu davranışın üst yönetime raporlanmasına olanak verilir verilmediği sorulmuştur.

Bu anlamda sadece 19 firmada böyle bir olanağın varlığı tespit edilmiştir.

	n	yüzde
Olanak sağlayan firmalar	19	58
Olanak sağlamayan firmalar	14	42
TOPLAM	33	100

**Tablo: 18 Etik dışı davranışların üst yönetime raporlanabilmesine olanak sağlayan firmalar**

Bu bağlamda araştırmamızda elde ettiğimiz bir diğer bulgu ise, çalışanların herhangi bir etik dışı davranışı yönetime bildirmeleri halinde bildiren kişiye yönelik olarak hangi uygulamalara sahip oldukları sorulmuştur. Burada ki çarpıcı sonuç, araştırmaya katılan firmaların yüzde 33.3 “böyle bir durumda ne yapılacağı belli değildir” diye bir yanıt vermiştir.

19 firma ise sadece bildirimi yapan kişinin korunacağını belirtmiştir. Sadece 3 firma bu durumda bir ödül sistemine sahip olduğunu belirtmiştir.

	n	yüzde
Ödüllendirme	3	
Koruma	19	58
Zarara uğrama	1	
Belirsiz	10	42
TOPLAM	33	100

**Tablo: 19 Etik dışı davranışları üst yönetime bildiren kişiye yönelik uygulama**

#### 7.4.3.4 Yönetmel Etik Eğitimi İle İlgili Bulgular

Araştırmamızda yer alan hiçbir işletmenin özel olarak yönetmel etik eğitimleri vermediği ortaya çıkmıştır.

Ancak 8 firma mevcut eğitimler içinde etik konusuna da yer verdiğini belirtmiştir.

25 (yüzde 76) firma da ise hiçbir şekilde etik eğitimi mevcut değildir.

	n	yüzde
Özel olarak yönetmel etik eğitimlerin varlığı	-	0
Mevcut eğitimler kapsamında yönetmel etik eğitimlerin varlığı	8	24
Yönetmel etik eğitimlere sahip olmayan firmalar	25	76
TOPLAM	33	100

**Tablo: 20 Yönetmel etik eğitimlerinin varlığı**

Yönetmel etik eğitimlerinin kimlere yönelik olarak uygulandığı da araştırmamızda yapmış olduğumuz bir başka incelemedir. Bu incelemede, yönetmel etik kodlara sahip firmaların 8'inde etik ile ilgili eğitimler tüm çalışanlara yönelik olarak verilmektedir.

	n	yüzde
Tüm Çalışanlara yönelik	8	24
Üst yönetime yönelik	-	0
Birim yöneticilerine yönelik	-	0
<b>TOPLAM</b>	<b>33</b>	

**Tablo: 21 Yönetmel etik eğitimlerinin kimlere yönelik uygulandığı**

Araştırmamızda etik ile ilgili eğitimlerin içeriklerine ilişkin sorular da yer almıştır. Bu inceleme sonucunda kurumun genel etik felsefesi etik eğitimler sırasında anlatan firma sayısı 7 dir.

	n	yüzde
Kurumsal etik felsefesinin anlatılması	7	100
Genel basın etiğinin anlatılması	0	
Basın ahlakına aykırı olan ve yapılması istenmeyen davranışların anlatılması	0	
<b>TOPLAM</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Tablo: 22 Yönetmel etik eğitimlerinin içerikleri**

#### **7.4.4 Araştırma Hipotezi İle İlgili Bulgular**

Araştırma hipotezimiz yönetmel etik kodların varlığı ile yönetmel etik eğitimlerin varlığı arasındaki ilişki ile ilgilidir.

Yapılan analiz sonucu 0,27 lik bir korelasyon katsayısı elde edilmiştir. Bu katsayı basın işletmelerinin etik kodlara sahip olmaları ile etik ile ilgili eğitimlere sahip olmaları

arasında düşük düzeyde bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, basın işletmelerinin etik ile ilgili kodlara sahip olmaları ile etik ile ilgili eğitimlere sahip olmaları arasında ilişki yoktur diye belirttiğimiz H0 hipotezini kabul ediyoruz.

Basın işletmelerinde, yönetsel ahlak açısından yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olma ile etik üzerine oluşturulmuş eğitim programlarının varlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Ki-Kare= 0,95; Fisher exact p=0,320)

Başka bir deyişle diyebiliriz ki, yapılan araştırma sonucunda, basın işletmelerinin yönetsel etik açısından etik kodlara sahip olmaları ile etik ile ilgili eğitim programlarına sahip olmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması nedeniyle, basın işletmelerinin yönetim süreçlerinde etik ile ilgili eğitim programları uygulamadıkları gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ:

Ahlak tartışmasını ister siyasal / yönetsel alanda isterse toplumsal / örgütsel alanda ve hangi yaklaşım ve bilimsellik düzeyinde ele alacak olursak olalım, genel kabul görecektir bir varsayımdan yola çıkmamız gerekir. Çünkü çok boyutlu olan ahlak kavramını, doğasına uygun bir şekilde, bireysel, toplumsal ve felsefi açılardan ele almak ancak bu farklı açı ve düzeyleri bir arada harmanlayacak ortak bir postüladan hareket etmek ve ortak bir yaklaşımı geliştirmek gereklidir.

Bu yaklaşımlardan ilki, “insandan ve yaşamdan yana” olma ilkesidir. Kuşkusuz insandan ve yaşamdan yana olmayan her düşünce ve eylem tanımı gereği ahlaka da aykırı sayılmalıdır. “İnsandan ve yaşamdan yana” olma ilkesi tek başına bir ahlaki kural olmasa da, evrensel bir ahlaki düzen oluşmasında tüm ahlaki kuralların buna göre değerlendirileceği ve adeta bir süzgeç görevi görecektir genel bir ilkedir. “insandan ve yaşamdan yana” olma ilkesi tarihsel süreçte ortaya çıkmış ve var olan ahlaki kurallar arasından bir seçim yapmamızı sağlayan, kurallar arası hiyerarşik ilişkileri oluşturmamızı sağlayan genel bir ölçüt olarak görülmelidir.

Bu yaklaşımlardan ikincisi ise, Kant’ın ortaya koyduğu, “çelişkisiz genelleme” ilkesidir. Bu iki temel yaklaşımı bir arada, iç içe ve birbirlerini destekler biçimde kullanıldığımızda, açmazlara düşmeden tüm yerleşik ahlak kurallarını değerlendirebileceğimiz genel bir ölçüt yaratmış oluruz.

Kuşkusuz yönetsel etik olarak kategorize edilen alanda da temel ölçüt olarak bu iki yaklaşımın iç içe ve bütünsellik içinde kullanılması pek çok ikilemi çözecek niteliktedir.

Yönetsel etik, iş yaşamının (çalışanlardan / tüketicilere) yanı sıra bütün toplum kesimlerini ve çevreyi ilgilendirmektedir. Bu anlamda, yönetsel etik, toplumsal boyutta sosyo-ekonomik süreçte karşılaşılan sorun ve çelişkileri çözmede ve/veya önlemede kamusal yarar açısından önemli bir işleve sahiptir.

Yönetsel etiğin kamusal yarara ilişkin önemi ve vurgusu işletmeler açısından sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesinin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Sosyal sorumluluk bilinci de iş ahlakının gerektirdiği bir şekilde, işletmelerin çalışanlarını,

tüketicilerini, hissedarlarını, çevreyi özenle dikkate alarak örgütlenmelerini gerektirmektedir.

İşte tezimizde bir işletmede organizasyonel süreçlerde yönetsel etik programının nasıl uygulanacağını, uygulama süreci ile ilgili ortaya çıkan sorunları ve bu sorunların nasıl ve hangi yöntemler ile çözülebileceğini anlatmaya çalıştık.

Daha önce de sözünü ettiğimiz gibi gazetecilik mesleği ile ilgili olarak çeşitli çalışma ve araştırmalar medya etiği genel başlığı altında daha önce çeşitli ortamlarda (akademik çalışmalar, ilgili meslek kuruluşları tarafından yapılan çalışmalar gibi) yapılmıştır. Fakat, basın işletmelerinin yönetim süreçlerinde yönetsel etik programların varlığı ve uygulaması ile ilgili olarak ise literatürde özel çalışmalar bulunmamaktadır. İşte bu anlamda gerçekleştirdiğimiz araştırma, basın işletmelerinde yönetsel etik programlarının varlığı ve uygulama biçimleri, yönetsel etik ile ilgili özel eğitimlerin varlığının tespit edilmesi anlamında özgün bir araştırmadır.

Önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi, yönetsel etik programının bir işletmede gerçek anlamda hayata geçmesi ve uygulanabilmesi için her şey den önce organizasyonda tüm çalışanların sürece aktif olarak katılımının sağlanması gereklidir. Ve yönetsel etik programının başarılı bir şekilde uygulanabilmesinin bir ön koşulu da yönetsel etik eğitim programlarının organizasyon içinde varlığı ve sürekliliğidir. Kuşkusuz organizasyonda üst yönetim tarafından belirlenmiş ve kaleme alınmış etik kodların varlığı, işletmenin yönetsel etik ile ilgili bir kültüre ve uygulamalara sahip olduğunu kendiliğinden göstermez. Etik kodların katılımcı bir yönetim anlayışıyla oluşturulması kadar, organizasyon için düzenli eğitim çalışmalarının varlığı da programın uygulama samimiyeti ve başarısı için önemlidir.

Dolayısıyla araştırmamızda, basın işletmelerinin yönetsel etik kodlara sahip olup olmadıklarının tespit edilmesinin yanı sıra yönetsel etik kodlara sahip olduğunu belirten basın işletmelerinin yönetsel etik ile ilgili özel eğitim programlarına sahip olup olmadıkları da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmamızda yer alan basın işletmelerinde ahlaki açıdan yapılması istenen ya da istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip olma ile etik üzerine oluşturulmuş eğitim programlarının varlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum yeni işe alınan personel için de geçerlidir.

Bu noktada ortaya çıkan sonuç şudur; araştırmaya katılan 33 adet basın işletmesinin 23 tanesi yönetsel etik kodlara sahip olduklarını beyan etmişlerdir. Ancak bunlardan hiçbirisinde özel yönetsel etik eğitim programları olmadığı da tespit edilmiştir.

Kuşkusuz bu noktada araştırma sonuçlarına dayanarak şu yorumu yapabiliriz; yönetsel etik kodlara sahip olduklarını beyan eden basın işletmelerinde yönetsel etik programının yaratılma ve uygulama sürecinde katılımcı bir anlayış benimsenmemiş ve uygulama samimiyetle sürdürülmemiştir. Bir dizi başka eğitim programının varlığının ve uygulanmasının yanı sıra yönetsel etik ile ilgili eğitim programlarına kaynak ayrılmamış olması bunu göstermektedir. Ayrıca, araştırmamızda yer alan basın işletmelerinin sadece iki tanesinde yönetsel etik komitesinin varlığının tespit edilmiş olması da araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz zaman dilimi içinde, basın işletmelerinin yönetsel etik programlarının uygulanmasına ne derecede önem verdiklerinin bir diğer göstergesidir. Çünkü tezimizde önceki bölümlerde de açıkladığımız gibi işletmelerde yönetsel etik komitelerinin varlığı yönetsel etik programlarının uygulanması ve uygulama başarısı için oldukça önemli yapılardır.

Araştırmamızın bir diğer önemli bulgusu ise, yönetsel etik kodların kimler tarafından geliştirildiğinin tespitidir. Buna göre, araştırmamıza konu olan ve yönetsel etik kodlara sahip olduğunu belirten basın işletmelerinin yüzde 57,7 sinde (14 adet basın işletmesinde) yönetsel etik kodlar işletmelerin insan kaynakları departmanları tarafından geliştirildiği tespit edilmiştir.

Yönetsel etik kodlara sahip olduklarını beyan eden basın işletmelerinin ancak 4 tanesinde yönetsel etik kodlar işletme çalışanlarının aktif katılımı ile geliştirilmiştir.

Araştırmamızın bir diğer önemi bulgusu ise şudur; araştırmaya katılan basın işletmeleri yöneticileri yöneltilen, “çalışanlarınızın herhangi bir etik dışı davranışa maruz kalmaları durumunda ve / veya herhangi bir etik dışı davranışı yönetime bildiren bir çalışana karşı

ne tür uygulamalara sahipsiniz” sorusunun cevabı olarak elde edilen bulgu ilginçtir. Araştırmaya katılan basın işletmelerinin yüzde 33.3 de “böyle bir durumda ne yapılacağına belli olmadığı” tespit edilmiştir.

Bilindiği gibi basın işletmeleri demokratik toplumlarda 4. Kuvvet olarak adlandırılan önemli bir toplumsal işleve sahiptir. Kamusal hizmet üretimi yapan basın işletmeleri, bilgi ve haberin üretilmesi ve toplumsallaştırılması gibi çok önemli toplumsal bir işleve de sahiptirler.

Bu bağlamda, ekonomik ve toplumsal yaşamda ortaya çıkan etik dışı davranış ve çeşitli uygulamaların ortaya çıkarılması ve toplumun bu uygulamalar ile ilgili haberdar edilmesi gibi bir işleve de sahip olan basın kuruluşlarının, kendi yönetsel süreçlerinde yönetsel etik uygulamalarına sahip olup olmadıkları sorusu önemlidir.

Dolayısıyla, politik ve kültürel etki yaratma gücüne de sahip basın işletmelerinin yönetim süreçlerinde yönetsel etik kavramına ne kadar uygun davranışlar gösterdiğini saptamak konunun toplumsal gündem de tartışılmasına da ciddi katkılar sağlayacaktır.

Araştırmamızın genel bir değerlendirmesini yaptığımızda karşımıza çıkan genel sonuç şudur; Araştırmaya katılan 33 adet basın işletmesinin sadece 23 tanesinde yönetsel etik kodların bulunduğu, buna karşın yönetsel etik kodlara sahip olduklarını belirten bu basın işletmelerinde bile yönetsel etik programlarının özen ve ciddiyetle yürütülüp uygulanmadığı, bu süreçle ilgili olarak yeterli zaman ve maddi kaynakların işletme içinde ayrılmamış olduğu, dolayısıyla bir programın olmamasından dolayı da yönetsel etik ile ilgili denetim ve ölçümlerin de yapılmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan, toplumdaki tüm ekonomik birimler gibi basın işletmeleri de sosyo-ekonomik koşullardan bağımsız düşünülemez. Dolayısıyla sosyo-ekonomik koşullarda belirgin bir değişim yaratmadan etiğin adeta sihirli bir değnek gibi tüm olumsuzlukları tek başına düzeltebileceğini düşünmek gerçekçi değildir.

Bununla birlikte, yönetsel etiğin kamusal yarara yönelik güçlü etkisinden dolayı basın işletmeleri de yönetsel etik konusuna gereken önemi vermeli ve bu konuda var olan yöntemleri örgütsel süreçlerinde samimiyetle ve özenle kullanmalıdırlar.

## **KAYNAKÇA**

- ALDAG Ramon J, STEARNS Timothy M., (1991), “Management”, Second Ed.,  
Cincinnati, Ohio: South Western Publishing
- ALKAN Türker, (1993), “Siyasal Ahlak ve Siyasal Ahlaksızlık”, Bilgi Yayınevi,  
Ankara
- ARAT Necla, (1996), “Etik ve Estetik Değerler” Telos Yayıncılık, İstanbul
- ARSLAN Mahmut, (2005), “İş ve Meslek Ahlakı”, Siyasal Kitapevi, Ankara
- ARSLAN Mahmut, BERKMAN Ümit, (2009), “Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik  
Yönetimi”, TUSİAD / T-2009-06-492, İstanbul
- BARTOL Kathryn, David C. Martin, (1994), “Management”, New York, McGraw Hill  
Inc
- BAŞARAN İ. Ethem (1991), “Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü”, Gül Yayınevi,  
Ankara
- BREMER, Otto A. LOGAN John and WOKUTCH Richard E, (1987) “Ethics and  
Values in Management Thought” at Business Environment and Business Ethics:  
The Social, Moral and Political Dimensions of Management, Massachusetts:  
Ballinger Publishing Co. A subsidiary of Happer&Row Pub., inc,
- BÜLBÜL A. Rıdvan, (2001), “İletişim ve Etik”, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara
- ÇALIŞLAR Aziz, (1983), “Ansiklopedik Kültür Sözlüğü”, İstanbul, Altın Kitaplar  
Yayınevi
- CRANSTON Maurice, (1981), “Jean Paul Sartre: Düşman Bir Evrende Yalnız Kişi”,  
Çev: Güner Öztuna, Çağdaş Siyaset Felsefecileri, Remzi Kitapevi, İstanbul

- DAFT Richard, (1997), "Management" The Dryden Press, Fourth Edition
- DÖNEK Ekrem, (1998) "Türk Toplumunun İş Ahlakı ve Ekonomik Gelişmesinde Ahilik Kültürünün Yeri ve Önemi", Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı
- FARRELL Brian, COBBIN Deirdre, (2000), "An Analysis of Ethical Environment of the International Accounting Profession", Business Ethics: A European Review, CIX
- FERRELL, O.C. ve FRAEDRICK J, (1994), "Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases", Boston: Houghton Mifflin.
- FIELD Andy, (2000), "Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Techniques for Beginners", Sage Publications Ltd.
- FLIPPO Edwin, B Gary M. Munsinger, (1982), "Management", Boston, Allyn and Bacon
- FREEMAN, R. E., (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Analysis", Boston: Pittman.
- FROMM Erich, (1982), "Sevginin ve Şiddetin Kaynağı", Çev: Yurdanur Salman, Nalân İçten, Payel Yayınevi, İstanbul
- GEORGE G. Brenkert, (1998), "Marx'ın Özgürlük Etiği", Ayıntı Yayınları, İstanbul
- GREENBERG J, BARON A. Robert, (1997), " Behavior in Organization Understanding and Managing the Human Side of Work", New Jersey, Prentice Hall
- GÜVENÇ Bozkurt, (1979), "İnsan ve Kültür", Remzi kitapevi, İstanbul
- HANÇERLİOĞLU Orhan, (1975), "Felsefe Sözlüğü", Remzi Kitapevi, İstanbul

HITT Micheal, Middlemist R. Dennis, Mathis Robert, (1986), "Management Concepts and Effective Practice", Minnesola, West Publishing Company

HOFFMAN, M. ve Frederick, R. (eds), (1995), "Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality", McGraw Hill, 3rd edition.

İNAYET P. Aydın, (2010), "Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik", Pegem Yayıncılık, Ankara

JENSEN J. Vernon, (1997), "Ethical Issues in the Communication Process", New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers

JOSEPHSON, M., (2001), "Teaching Ethical Decision Making and Principled Reasoning", M. Hoffman, R. Frederick ve M. Schwartz (eds), Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality, McGraw-Hill, 4th edition, 87-94.

KIREL Çiğdem, (2000), "Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

KOHLBERG Lawrence, (1981), "The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice", (Essays on Moral development), Volume I, Harper & Row Publishers

KONGAR Emre, (1982), "Kültür Üzerine", Çağdaş Yayınları, İstanbul

KREITNER Robert, (1995), "Management", Boston, Houghton Mifflin

KURTULUŞ Kemal, (1983), "İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi", İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3128, İşletme Fakültesi yayın No: 145, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 63, İstanbul

- LAMBERTON Lowell H, MİNOR Leslie, (1995), “Human Relations: Strategies For Success”, Chicago, Irwin Mirror Press
- LEWIS Pamela, GOODMAN H. Stephen, FANDT M. Patricia, (1995), “Management Challengers in the 21st Century”, st. Paul, West Publishig
- MACHIAVELLI, (1984), “Hükümdar”, Çev: Selahattin Bağdatlı, Sosyal yayınlar, İstanbul
- MARX Karl, (2000), “1844 El Yazmaları”, Çev: Murat Belge, Birikim Yayınları
- MCNAMARA Carter, (2002), “Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkits for Managers”, (Çevrimiçi),  
<http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm>,05
- MERİÇ Cemil, ( 2009), “Sosyoloji Notları ve Konferanslar”, İletişim Yayınları, İstanbul
- MESCON Micheal H, MUCHEAL Albert, KHEDOURI F,(1988), “Management”, New York, Harper & Row
- MILL John Stuart, (1985), “Özgürlük Üstüne”, Çev: Alime Ertan, Belge Yayınları, İstanbul
- MOSLEY Donald C, PIETRI P.H, MEGGINSON L.C, (1996), “Management Leadership in Action” New York, Harper Collins
- MUMCU Ahmet, (1969), “Osmanlı Devletinde Rüşvet”, A.Ü Hukuk Fakültesi, Ankara
- NAHAVANDI, Afsaneh, MAEKZADEH, A.R, (1999), “Organizational Behavior the Person – Organization Fit”, New Jersey, Prentice Hall.

NORTHCRAFT Gregory B, NEALE A. Margaret, (1990), “Organizational Behaviour: A Management Challenge”, Florida, The Dryden Press

ÖZEN Şükrü, (1996), “Bürokratik Kültür 1: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Değerleri”, Türkiye ve Ortadoğu AMME İdaresi Enstitüsü Yayını

ÖZGENER Şevki, (2009), “İş Ahlakının temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

ÖZGEN Murat, (2006), “Gazetecinin Etik Kimliği” Genişletilmiş 3. Basım, Set Systems Tercümanlık Reklamcılık Yayıncılık Ltd.

ÖZKOL Sedat, (2007), “7-e Paradigması” Hayat Yayıncılık

RACHMAN David J, (1996), “Business Today”, 8.bs McGraw Hill

SCHERMERHORN, John R., (1989), “Management for Productivity”, Third Edition, Carbondale: Southern Illionis John Willey & Sons Inc.

SENCER Muzaffer, (1989), “Toplum Bilimlerinde Yöntem”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

SERTER Nur, (1997) “Dinde Siyasal İslam Tekeli”, Sarmal Yayınevi, İstanbul

STENBERG E, (1994), “Just Business”, Warner Books, London

STONER James A.F. WANKEL, (1986), “Management”, Prentice Hall International Edition.

ŞENCAN Hüner, (2005), “Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik”, Seçkin Yayıncılık, Ankara

TOOFFLER Barbara, (1986), “Tough Choices, Managers Talk Ethics”, NewYork,  
John-Wiley&Sons Inc.

UZUN Ruhdan, (2009), “İletişim etiği: Sorunlar ve Sorumluluklar”, Dipnot yayınları,  
Ankara

ÜNSÜR Ahmet, (1998), “Geleneksel Türk Kültüründe İş Ahlakı ve Sosyal  
Sorumluluk”, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997,  
Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı

YUMLU Konca, (1994), “Kitle İletişim Kuram ve Araştırmaları”, Nam Basım Ltd,  
İzmir

### **MAKALELER**

ATMACA Kemal, (2010), “Yönetmelik Etik ve Yolsuzluk” Radikal 2 Gazetesi,  
31.01.2010

AYTAÇ Ömer, İLHAN Süleyman, (2008), “Yeni Kapitalizmin Kaotik Evreni:  
Belirsizlik, Sömürü ve Ahlaki Kriz”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Dergisi, Cilt :10 Sayı: 1

BARGER Robert N. (2011), “A Summary of Lawrence Kohlberg’s Stages of Moral  
Development” (Çevrimiçi),  
<http://www.cs.unca.edu/~manns/LawrenceKohlberg.doc>

BEKTAŞ Çetin, KÖSEOĞLU Mehmet Ali, (2008), “İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım  
Süreci”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt: 13  
Sayı: 1, S: 145-158

BİLGİN Mehmet Hüseyin, (1998), “Politik yozlaşmaya Ekonomik Bir Bakış ve Türkiye için Alternatif Öneriler”, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı

BOLAT Tamer, Seymen Oya A., (2003), “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi; 9: 60-85

CARROLL, A B., (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons

COOPER Terry L, (2004), “Big Questions in Administrative Ethics: A Need for Focused, Collaborative Effort”, Public Administration Review, July / August, Vol. 64, No. 4

DAĞDELEN İlhan, (2005), “Yönetmelik Etik”, Mevzuat Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 90

DEMİR Hulusi, SONGÜR Neşe, (1999), “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2 Sayı: 3

DEWEY, R.E, Immanuel Kant, “Fundamental Principles of the Metaphysics of Moral” Problems of Ethics, New York: Macmillan, 1961

EKEN Musa, (1998), “Hükümet Programlarında Etik”, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 1998, s: 485-490

ERDOĞAN İrfan, (2006), “Medya ve Etik: Eleştirel bir bakış”, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, s: 23

- GÖK Sibel, (2008), “ İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 5 sayı: 1
- GÜL Hasan ve GÖKÇE Hakan, (2008), “Örgütsel Etik ve Bileşenleri” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C:13, S:1, s:377-389
- İLHAN Süleyman, (2005), “İş Ahlakı: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), 258-275
- JUBB P.B, (1996), “On the Definition of Whistleblowing and its Applicability to the Accountants’ Audit Function”, International Society of Business, Economics and Ethics, Tokyo, [http // www.nd.edu/isbee/p-jubb.htm](http://www.nd.edu/isbee/p-jubb.htm)
- KHERA Inder P, (2001), “Business Ethics East vs. West: Myths and Realities”, Journal of Business Ethics
- KILAVUZ Raci, (2002), “ Yönetmelik Etik ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri”, C.Ü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 26 No: 26 255-266
- LEISINGER Klaus M, (2000), “İşletme Etiği, Çokuluslu Şirketler ve Gelişmekte Olan Ülkeler”, Etik ve Meslek Etikleri, Yay. Haz: Harun Tepe, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara
- LONGENECKER Justin G, MOORE Carlos W, PETTY William, (2006), “Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades”, Journal of Small Business Management
- NALBANT Eser, (2005), “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 12 Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F Manisa

ÖZYURT Cevat, (2007), “Durkheim Sosyolojisinde Ahlaki Kontrol Sorunu” Değerler Eğitim Dergisi, 5 (13), 95-121, Değerler Eğitimi Merkezi

SACCONI, Lorenzo, Simone de Colle ve Emma Baldin, (2002), “The Q-RES Project: The Quality of the Social and Ethical Responsibility of Corporations: Guidelines for Management” Università Castellanza, CELE- Centre for Ethics, Law&Economics, January

SAYLI Halil, KIZILDAĞ Duygu, (2007), “Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğinin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz” Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Afyon

SAYIMER İdil, (2006), “Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi”, Küresel İletişim Dergisi, Güz, Sayı: 2

SAYLI Halil, UĞURLU Özlem Yaşar, (2007), “Kurumsal İtibar ve Yönetmelik Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt: 12 Sayı: 3, S: 75-96

TORUN İshak, (2002), “Kapitalizmin Zorunlu Şartı “Protestan Ahlak”, C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 2

TÜZ Melek, ALTINTAŞ Füsün, (2001), “Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İşgören Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler” İstanbul, s: 728

UUSILATO Outi, OKSANEN Reetta, (2004), “Ethical Consumerism: A View from Finland”, Internal Journal of Consumer Studies, C. XXIX, s: 214-221

## **TEZLER**

ALBAYRAK Mehmet Hüseyin, (2009), “İşletmelerde Etik Uygulamalar ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi

ONGUN Serhat, (2006), “ İşletmelerde İş etiği Açısından Örgütsel Değişim Süreci ve Türk İş Gücünün İş Etiğine Yaklaşımı İncelenerek Türkiye’de ki Değişimin Değerlendirilmesi”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

ÖZGENER Şevki, (2000), “İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk: İmalat Sanayinde Bir Uygulama, Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

SAYİNER, Mehmet Anıl, (2005), “Yönelimsel Etik Kavramının Örgütlerde Uygulanması”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

ÜLGEN Arzu, (2003), “Global Etik ve Global İşletmelerde Uygulanan Etik Yaklaşımlar Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi

**EK:**

## **BASIN İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL ETİK ARAŞTIRMASI**

### **ANKET FORMU**

1. İşletmenizde ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen davranışları ifade eden etik kodlara sahip misiniz? (Bu ifadeler işletmenizde etik kod olarak değil başka isimler ile adlandırılmış olsa da bu tarz ifadelere sahipseniz evet şikkını işaretleyiniz)

Evet ( )

Hayır ( )

*(Sorunun cevabı hayır ise lütfen 8. Soruya geçiniz.)*

2. Etik kodları aşağıda belirtilmiş olan hangi yol veya yollarla çalışanlarınıza iletmektesiniz?

a. Yazılı bir belge olarak tüm çalışanlara dağıtılmıştır.

b. Yazılı broşür ve afişler vb şekiller halinde çalışanların görebilecekleri yerlere asılmıştır.

c. Çalışanların istedikleri an ulaşabilecekleri şekilde internet ortamında yayınlanmıştır.

d. Yapılan düzenli eğitim çalışmaları ile çalışanlara aktarılmıştır.

e. Çalışanlara bildirilmemiştir.

3. İşletmenizde etik kodlarınızı ne zaman geliştirdiniz / geliştirildi?

.....

4. İşletmenizde etik kodlar kim tarafından geliştirilmiştir? (Kodlar aşağıdaki gruplardan birden fazlasının katılımı ile geliştirilmişse birden fazla seçeneği işaretleyiniz)

a. Üst yönetim tarafından

b. Birim ve bölüm müdürleri tarafından

c. Bağımsız danışmanlar tarafından

d. Çalışanlar tarafından

e. İnsan kaynakları birimi tarafından

**5.** Kod ihlalleri durumunda uygulanacak bir kurumsal prosedür bulunmakta mıdır? Ve ilan edilmiş midir?

a. Evet vardır ve tüm örgüte ilan edilmiştir.

b. Evet vardır ama ilan edilmemiştir

c. Bir prosedür bulunmamaktadır.

**6.** Belirlenmiş olan etik kodları periyodik olarak iş ve basın hayatındaki gelişmelere paralel olarak gözden geçiriyor musunuz?

a. Evet gözden geçirmekteyiz.

b. Hayır gözden geçirmemekteyiz.

**7.** İşletmenizde kod ihlalleri olduğunda bu ihlalleri yapan kişinin nasıl bir yol izleyeceği belirli midir?

a. Evet

b. Hayır

**8.** İşletmenizde görevi sadece “etik” ile ilgili çalışmak olan bir birim bulunmakta mıdır?

a. Evet, bulunmaktadır

b. Hayır, bulunmamaktadır

**9.** İşletmenizde diğer görevlerinin yanı sıra etik ile ilgili sorumluluk üstlenmiş bir birim bulunmakta mıdır?

Evet

Üst yönetim ( )

İnsan kaynakları ( )

Teftiş kurulu / İç denetim kurulu ( )

Bölüm müdürlerinin etik ile ilgili sorumlulukları bulunmaktadır. ( )

Hayır, işletme içinde hiçbir kişi veya birim etik ile ilgili herhangi bir sorumluluk üstlenmemiştir. ( )

**10.** Görevi yalnızca etik ile ilgili çalışmak olan ve etik komite olarak adlandırabileceğimiz bu birim kimlerden oluşmaktadır?

- a. İşletme içinden kişiler tarafından oluşturulmaktadır.
- b. İşletme dışından uzman kişiler tarafından oluşturulmaktadır.
- c. İşletme içinden ve dışından bir araya getirilmiş kişiler tarafından oluşturulmuştur.

**11.** Etik üzerine görev almış olan bu komite ile ilgili olarak aşağıdaki özelliklerden hangisi veya hangileri doğrudur?

- a. Etik dışı davranışların ihlali halinde yaptırım uygulama gücüne sahiptir. ( )
- b. Etik dışı davranışların olması halinde bunu doğrudan üst yönetime bildirebilmektedir. ( )
- c. Söz konusu etik dışı davranışı tüm örgüt ile paylaşabilmektedir. ( )
- d. Çalışanlara sadece etik ile ilgili konularda danışmanlık yapmaktadır. ( )

**12.** İşletme içinde etik dışı davranışın yönetime bildirilmesi halinde bildiren kişiye yönelik olarak hangi uygulamalara sahiptir?

- a. Bildirimi yapan kişi yaptığı bildirim nedeniyle ödüllendirilecektir. ( )
- b. Yaptığı bildirimden dolayı zarar görmesi engellenecektir. ( )
- c. Yaptığı bildirim nedeniyle zarara uğrayacaktır. ( )
- d. Böyle bir durumda ne yapılacağı belirli değildir. ( )

**13.** Etik üzerine oluşturulmuş eğitim programları ile ilgili aşağıdaki hangi seçenek işletmenize uygundur?

- a. Özel olarak etik ile ilgili eğitim programları düzenlemekteyiz.
- b. Uyguladığımız eğitim programları kapsamında etik konusuna yer vermekteyiz.
- c. İşletmemizde etik konusu ile ilgili bir eğitim mevcut değildir.

*(Cevabınız c şıkkı ise 14. ve 21. Soruları yanıtlamadan 22. soruya geçiniz.)*

**14.** İşletmenizde işe yeni alınan çalışanlara yönelik olarak etik üzerine eğitimler vermekte misiniz?

Evet ( )

Hayır ( )

**15.** Etik ile ilgili düzenlemiş olduğunuz eğitimler aşağıdaki yöntemlerden hangisi veya hangilerini içermektedir?

- a. Sınıf eğitimleri yapılmaktadır.
- b. Birebir görüşmeler yapılmaktadır.
- c. İtranet ortamında çalışanlara sanal eğitimler verilmektedir.
- d. Etik ile ilgili eğitim niteliğinde konferanslar düzenlenmektedir.

**16.** Eğitim programları kimler tarafından düzenlenmektedir.

- a. İşletme içi eğitimciler tarafından
- b. İşletme dışı eğitimciler tarafından
- c. İşletme içinden ve dışından oluşturulmuş bir grup tarafından

**17.** Etik ile ilgili uyguladığımız eğitimler işletmede hangi grup veya gruplara yönelik uygulanmaktadır?

- a. Tüm çalışanlara yönelik uygulanmaktadır.

b. Birim yöneticilerine yönelik uygulanmaktadır.

c. Üst yönetime yönelik uygulanmaktadır.

**18.** Eğitimler ne sıklıkla uygulanmaktadır?

a. Ayda bir b. 3 ayda bir c. 6 ayda bir d. Yılda bir e. Yılda bir seferden daha uzun aralıklar ile

**19.** Uyguladığınız eğitimler ne kadar sürmektedir?

a. Yarın gün b. Bir gün c. İki gün d. 2 günden daha uzun

**20.** Uyguladığınız eğitimlerin içeriğinde aşağıdaki konulardan hangisi veya hangileri mevcuttur?

a. Kurumun genel etik felsefesi anlatılmaktadır.

b. Genel basın etiği anlatılmaktadır.

c. Basın ahlakına aykırı ve yapılması istenmeyen davranışlar anlatılmaktadır.

d. Çalışma hayatı içinde karşılaşılabilecekleri etik dışı davranışlar çalışanlara anlatılmaktadır.

**21.** Eğitimler sırasında vaka çalışmalarına yer verilmekte midir?

Evet, katılımcılarında rol aldığı senaryolar uygulanmaktadır. ( )

Eğitimci tarafından bir vaka katılımcılara anlatılmaktadır. ( )

Hayır ( )

Aşağıdaki ifadeler işletmenizde ilan etmiş olduğunuz ahlaki açıdan yapılması istenen veya istenmeyen ifadelerin içeriği ile ilgili olup soru içerisinde belirtilmiş olan madde, bu ifadelerin herhangi biri veya birkaçının içerisinde yer almakta ise soruya evet, yer almamakta ise hayır cevabını veriniz. Bu tarz ifadelere sahip değilseniz anketi sonlandırınız.

Örneğin, işletmenizde “herkes ahlaka uygun hareket edecektir” “tüm ilişkilerimizde ahlaki değerlere uygun hareket edeceğiz” tarzında, bu anlama gelen ifadeler var ise aşağıda ilk maddeye karşılık “evet” seçeneğini işaretleyiniz. Veya ikinci madde ile ilgili kanunlara uygun hareket etmenin gerekliliği üzerine işletmeniz içerisinde belirtilmiş herhangi bir ifadeye sahipseniz “evet”, değilseniz “hayır” şıkkını işaretleyiniz.

22. Ahlaklı olmak üzerine genel bir ifade evet ( ) hayır ( )

23. Kanunlara uygun hareket etme evet ( ) hayır ( )

24. Mali kayıtların gerçeği tam olarak yansıtması evet ( ) hayır ( )

25. Toplum içerisindeki ahlak kurallarına uygun davranma evet ( ) hayır ( )

26. İşletme varlıklarının özel amaçlar için kullanılması evet ( ) hayır ( )

27. Özel amaçlar için şirket bilgilerini kullanmak evet ( ) hayır ( )

28. Çalışanların iş dışında işletmenin imajına zarar verecek şekilde davranmamaları evet ( ) hayır ( )

29. Cinsel taciz evet ( ) hayır ( )

30. Çalışanların ücret ve özlük haklarına saygı gösterilmesi evet ( ) hayır ( )

**31.** Bir başkasının emeği üzerinden haksız yere kendisine avantaj sağlamak

evet ( ) hayır ( )

**32.** Müşterilere / okuyuculara sunulan ürün / hizmet ile ilgili tam ve doğru bilgi vermek

evet ( ) hayır ( )

**33.** Ahlaka aykırı faaliyetler içersinde bulunan aracı firmalar ile hiçbir koşulda ilişki kurmamak

evet ( ) hayır ( )

**34.** Çalışanlar arasında dil, din, ırk ve kültür ayrımcılığı yapılmaması

evet ( ) hayır ( )

**35.** Müşterilerden / okuyuculardan şikayet gelmeden olası problemleri giderici çalışmalar yapmak

evet ( ) hayır ( )

**36.** Ürün ve/ veya hizmet ile ilgili yanıltıcı reklam veya tanıtım yapmamak

evet ( ) hayır ( )

**37.** Rakip işletmelerden hiçbir şekilde bilgi çalınamayacağı

evet ( ) hayır ( )

**38.** Rakip işletmelerden hiçbir şekilde personel çalınamayacağı

evet ( ) hayır ( )

**39.** Rakipler hakkında yalan bilgiler yayarak haksız rekabet avantajı yaratmamak

evet ( ) hayır ( )

40. Belirli (siyasi vb) bağlantıların kullanılması ile rakipler üzerinde haksız rekabet avantajı yaratmamak

evet ( ) hayır ( )

41. Ahlaka aykırı faaliyetler içersindeki tedarikçiler ile hiçbir koşulda ilişki kurmamak

evet ( ) hayır ( )

42. İşletmenin hiçbir durumda rüşvet veya rüşvet niteliğinde hediye verme veya işletme imkânlarından faydalandırma gibi durumların içinde yer alamayacağı

evet ( ) hayır ( )

43. İşletme yönetiminin ve çalışanlarının toplumda yozlaşma yaratacak faaliyetler içinde yer alamayacağı

evet ( ) hayır ( )

44. İşletmenin ve çalışanların tabiata zarar verecek hiçbir faaliyet içinde doğrudan veya dolaylı olarak yer alamayacağı

evet ( ) hayır ( )

45. İşletme içinden veya dışından ahlaka aykırı bir işin yapılması talep edildiği zaman bunun bildirilmesi

evet ( ) hayır ( )