

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞ AHLÂKİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN
ÇALIŞANLARA KARŞI AHLAKİ SORUMLULUKLARI:
KAFKAS ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA
ÖRNEĞİ

Alpaslan YÜCE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

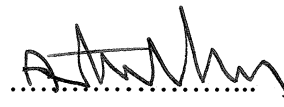
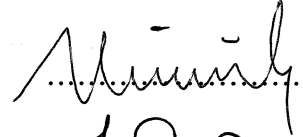
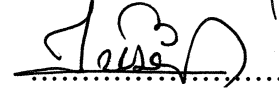
Danışman
Yrd. Doç. Dr. Hüsnü KAPU

KARS - 2005

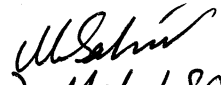
T.C
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Alpaslan YÜCE'nin yüksek lisans tezi olarak hazırladığı "İş Ahlâkı Bağlamında Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumlulukları: Kafkas Üniversitesinde Bir Uygulama Örneği" adlı bu çalışma, yapılan tez savunması sınavı sonunda jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği uyarınca değerlendirilerek oy Birliğiyle..... ile kabul edilmiştir.

04..1.07../2005

Adı Soyadı	İmza
Başkan : Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK.....	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Hüsnü KAPU (Danışman).....	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Ali KUTLU.....	
Üye :

Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .15../1.07../2005. gün ve2005../.....10..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.


.....Doç. Dr. Mehmet SAHİN
Enstitü Müdürü

ÖZET

Yöneticinin, örgütün amaçlarını belirledikten sonra, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı çevresi ile olan ilişkilerini de göz önünde bulundurmak sorumluluğu söz konusudur. Yöneticinin bu sorumluluğu, enformasyon teknolojilerindeki değişikliklerin, artan rekabet ortamının ve yönetim alanında ortaya çıkan yeni yaklaşımların etkisi ile gelişme ve değişiklik göstermiştir. Bu gelişme ve değişimler bir yöneticinin hem örgütsel hem de sosyal amaçları birlikte gerçekleştirmesi gereğine dikkat çekmektedir.

Bu noktada yöneticilerin çalışanlarına karşı birtakım ahlâki sorumlulukları ortaya çıkmaktadır. Ahlâki sorumlulukların ortaya koyulması ise yöneticinin ahlâki kuralların farkında olmaları ile yakından ilgilidir. Bu çalışmada, ahlâk kavramı, ahlâk teorileri, etik kavramı, ahlâk ve etik arasındaki ilişki, etik ilkeler, etik türleri, iş ahlâkı, çeşitli yönetim modelleri ve bu modellerdeki yöneticiler ve etik değerler, yöneticilerin çalışanlara karşı ahlâki sorumlulukları ve ahlâki kararların özellikleri gibi konular ortaya koyulmuştur. Bundan sonraki aşamada Kafkas Üniversitesine bağlı akademik ve idari birimlerde görev yapan akademik ve idari çalışanların yöneticilerden bekledikleri ahlaki davranışların çalışanların cinsiyetine, yaşına, eğitim durumuna, daha önce başka bir kurumda çalışmış olmalarına, mesleki kıdem ve statülerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evreni Kafkas Üniversitesinde çalışan idari ve akademik personelden oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler; çalışanların yöneticilerden bekledikleri ahlâki davranışlarının çalışanların cinsiyetine ve başka kurumda çalışıp çalışmadığına göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile analiz edilmiştir. Çalışanların yöneticilerden bekledikleri ahlâki davranışların çalışanların değişik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Araştırmada çalışanların yöneticilerden bekledikleri ahlâki davranışlar çalışanların yaşına eğitim durumuna cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermemesine karşın, çalışanların mesleki kıdem ve statülerine göre yöneticilerden beklediği ahlâki davranışlar anlamlı farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Ahlâk, Etik, İş Ahlâkı, Yönetim Ahlâkı, Ahlâki Sorumluluklar, Kafkas Üniversitesi

SUMMARY

Manager have to consider organizational relationship, also organization relationship with environment as well after determining organization targets. These responsibilities which belongs to manager has been developed and changed by changing information technologies, increasing competitive environment and effect of new approach exists in management field. These development and change are attracting attention for manager to realize organizational and social aims together.

At this point ethic responsibilities exist for manager against worker. It is close relationship determining ethic responsibilities with being aware of ethic rules by manager. This study brings up subjects such as concepts, codes, theories, sorts of ethics, relationship between moral and ethic, models of management, ethic values, features of ethics decisions, ethics responsibilities of managers against workers.

Following stage a application study made to determine responsibility area of managers whether workers for bringing up expectation of workers show a difference according to gender, age, education, seniority of workers.

Universe of study consist of academics and administrative personnels in Kafkas University. Datums which get from study analysis with *t* test according to ethics behavior which is expectation of workers from manager whether or not genders and marital status of workers exist difference. Whether or not exist difference ethics behavior which is expectation of workers from managers test with one side variance analysis. despite behavior which is expectation of workers from managers isn't showing mean differences according to genders, ages and education of workers, behavior which is expectation of workers from managers is showing mean difference according to status and seniority of workers.

Key Words: Morality, Ethics, Business Ethics, Managment Ethics, Ethical Responsibility, Kafkas University

ÖNSÖZ

Günümüz dünyası iletişim teknolojisi ve toplumsal yaşamda meydana gelen hızlı gelişmelerin sonucunda hızlı bir değişim süreci yaşamaktadır. Bu değişim süreci gerek sosyal ve kültürel yaşamda gerekse iş hayatında önemli farklılaşmalara sebep olmuştur. Küreselleşmenin bir sonucu olarak çağdaş yönetim modelleri ortaya çıkmış bunlarla birlikte, kalite, demokratik yönetim, örgüt kültürü, insan odaklı yönetim, sosyal sorumluluk ve iş ahlâkı kavramları ön planda tutulmuştur. Ahlâk ve sosyal sorumluluk kavramına duyulan ilgi, son yıllarda, örgütlerin bu anlamda karşılaştıkları sorunların artması ve bu sorunların da örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme gücünü olumsuz etkileme yeteneğine sahip olması gibi ifade edilebilecek nedenlerden dolayı büyük ölçüde artmıştır. Örgütlerde olması gereken ahlâki sorumluluk alanlarından biriside yöneticilerin çalışanlarına karşı taşımaları gereken ahlâki sorumluluklardır. Artık yöneticiler örgütlerde toplumsal değer ve beklentiler oluşturmak, amaçlara uygun politikalar belirlemek ve uygulamak, kısaca toplumsal yaşamı iyileştirmeye ilişkin sorumlulukları yerine getirmelidirler.

İş ahlâkı bağlamında yöneticilerin çalışanlarına karşı ahlâki sorumluluk alanlarını belirlemeye yönelik yaptığım bu çalışmada, danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hüsnü Kapu'ya; emek ve desteğini benden esirgemeyen Arş. Gör. Erkan Tokucu'ya; tez çalışmam esnasında yardımlarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Mehmet Tuzcu'ya; Arş. Gör. Murat Taşdan'a, Öğr. Gör. Alper Tazegül'e, Arş. Gör. Sayın San'a, Arş. Gör. Zeynep Korkmaz'a ve çocuklarını ahlâki ilkelerin taviz verilmeyecek en önemli kurallar olduğu gerçeğiyle yetiştiren değerli anneme ve babama teşekkürlerimi sunarım.

Temmuz, 2005

Alpaslan YÜCE

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	II
SUMMARY.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİLLER VE TABLOLAR DİZİNİ	IX
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM (TEMEL KURAMSAL ÇERÇEVE)

1.1.	AHLÂK.....	4
1.1.1.	Ahlâkın Tanımı.....	4
1.1.2.	Ahlâki Davranış.....	7
1.1.3.	Ahlâk Teorileri.....	9
1.1.3.1.	Deontolojik Ahlâk Teorileri.....	9
1.1.3.1.1.	Immanuel Kant'ın Ahlâk Teorisi.....	11
1.1.3.1.2.	Haklar Teorisi.....	13
1.1.3.1.3.	Adalet Teorisi.....	15
1.1.3.1.3.1.	Dağıtıcı Adalet Yaklaşımı.....	15
1.1.3.1.3.2.	Telafi Edici Adalet Yaklaşımı.....	15
1.1.3.1.3.3.	Cezaya Dayalı Adalet Yaklaşımı.....	16
1.1.3.1.4.	Relativist Teoriler.....	16
1.1.3.2.	Gayeci (Teleolojik - Amaçsal - Ereksel) Ahlâk Teorileri.....	17
1.1.3.2.1.	Egoizm Teorileri.....	18
1.1.3.2.1.1.	Hazcılık (Hedonizm).....	19
1.1.3.2.1.2.	Ahlâki Egoizm.....	19
1.1.3.2.2.	Erdem Ahlâkı.....	21
1.1.3.2.3.	Faydacılık Teorisi.....	22
1.1.3.2.3.1.	Eylem Faydacılığı ve Kural Faydacılığı.....	23
1.2.	AHLÂK - ETİK İLİŞKİSİ.....	24
1.3.	ETİK.....	25

1.3.1.	Etigin Tanımı.....	25
1.3.2.	Etik İlkeleri.....	29
1.3.3.	Etik Çeşitleri.....	32
1.3.3.1.	Kişisel Etik.....	32
1.3.3.2.	Toplumsal Etik.....	33
1.3.3.3.	Global Etik.....	34
1.3.3.4.	Çalışma ve Meslek Etiği.....	35
1.3.3.5.	İş Etiği.....	37

İKİNCİ BÖLÜM
(İŞ AHLÂKININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE İŞLETMELERDEKİ AHLÂKİ
SORUNLAR)

2.1.	İŞ AHLÂKİ.....	39
2.2.	İŞLETMELERDE AHLÂKİ YÖNETİMİN OLUŞTURULMA AŞAMALARI.....	45
2.2.1.	Ahlâki Fakında Olma.....	45
2.2.2.	Ahlâki Muhakeme.....	45
2.2.3.	Ahlâki Eylem.....	46
2.2.4.	Ahlâki Liderlik.....	46
2.3.	İŞLETMELERDE AHLÂKİ KURALLARIN UYGULANMASINA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER.....	47
2.4.	İŞLETMELERDE AHLÂK KURALLARIN UYGULANMASINI SAVUNAN GÖRÜŞLER.....	49
2.5.	İŞLETMELERDE KARŞILAŞILAN AHLÂKİ SORUNLAR VE ÖZELLİKLERİ.....	50
2.5.1.	Çalışanlarla İlişkilerden Kaynaklanan Sorunlar.....	50
2.5.1.1.	Ailevi ve Kişisel Sorunlar.....	51
2.5.1.2.	Mal Hırsızlığı.....	52
2.5.1.3.	Bilgi Hırsızlığı.....	53
2.5.1.4.	Ticari Sırlar.....	53
2.5.2.	Devletle Olan İlişkilerden Kaynaklanan Sorunlar.....	54
2.5.3.	Hissedarlarla İlişkilerden Kaynaklanan Sorunlar.....	54

2.5.4.	Tüketicilerle İlişkilerden Kaynaklanan Sorunlar.....	55
2.5.4.1.	Ürün Güvenliğinden Kaynaklanan Sorunlar.....	55
2.5.4.2.	Reklamla İlgili Ahlâki Sorunlar.....	56
2.5.5.	Çevresel Sorunlar.....	57
2.5.6.	Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Sorunlar.....	59
2.5.7.	Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar.....	61
2.6.	İŞLETMENİN AHLÂKİ DEĞERLERİ.....	61
2.7.	İŞ AHLÂKİ VE SOSYAL SORUMLULUK.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
(YÖNETİM VE YÖNETİCİ, YÖNETİM MODELLERİ, KARAR ALMA
SÜRECİNDE AHLÂK KONUSUNDAKİ DEĞERLENDİRMELER)

3.1.	YÖNETİM ve YÖNETİCİ KAVRAMLARI.....	64
3.1.1.	Yönetimin Anlamı ve Tanımı.....	64
3.1.2.	Yönetici Kavramı.....	67
3.2.	ÇEŞİTLİ YÖNETİM MODELLERİ VE BU MODELLERDEKİ YÖNETİCİLER VE AHLÂKİ DEĞERLER	68
3.2.1.	Mühendislik Modeli.....	69
3.2.2.	Ekonomik Model (İktisadi Model).....	73
3.2.3.	Değerlerin Yönetimi Modeli.....	74
3.2.4.	Biçimsel Organizasyon Modeli.....	78
3.2.5.	Politik Model.....	79
3.3.	YÖNETİMDE ETİK.....	81
3.3.1.	Yönetimde Ahlâki Kurallara Uymamanın Maliyeti.....	85
3.3.2.	Yöneticilerin Ahlâki Davranışları.....	85
3.3.3.	Yöneticiler Açısından Ahlâki Kararların Özellikleri ve Ahlâk Metodolojisi.....	88
3.3.4.	Yöneticilerin Sorumluluk Alanları.....	91
3.3.5.	Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Olan Ahlâki Sorumlulukları.....	92
3.3.5.1.	Ücret Düzeylerinin Belirlenmesi Sürecinde Ahlâki Sorumlulukları.....	92
3.3.5.2.	Çalışanların Güvenliğini ve Sağlıklı Çalışma Koşullarını Sağlama Zorunluluğu.....	94

3.3.5.3.	Performans Değerleme İle İlgili Sorumlulukları.....	94
3.3.5.4.	Disiplin Uygulaması Konusundaki Sorumlulukları.....	95
3.3.5.5.	Farklılıkları Dikkate Alma Sorumluluğu.....	96
3.3.5.6.	Cinsel Tacizden Kaçınma Sorumluluğu.....	97
3.3.5.7.	Çalışanların İşe Alınması ve İşten Çıkarılması Sürecindeki Ahlâki Sorumlulukları.....	98
3.3.5.8.	Yönetime Katılma Hakkını Sağlama Sorumluluğu.....	99

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞANLARININ YÖNETİCİLERDEN
BEKLEDİKLERİ AHLÂKİ DAVRANIŞLAR
(ALAN UYGULAMASI)

4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	101
4.2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	101
4.3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	101
4.4.	ÖLÇME ARACININ HAZIRLANMASI.....	102
4.5.	BULGULAR.....	104
4.6.	ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ.....	123
4.7.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	124
	KAYNAKLAR	127
	EKLER	
	ÖZGEÇMİŞ	

ŞEKİL VE TABLOLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. Deontolojik ve Teleolojik Etik Sistemleri.....	9
Şekil 1.2. Etik Analiz Süreci.....	28
Şekil 1.3. Bir İşletmedeki Etik İlke Süreci.....	30
Şekil 2.1. Etik Analiz Süreci.....	43
Şekil 3.1. Ahlâk Metodolojisi.....	90
Tablo 1. Kişisel Özellikler (Cinsiyet ve Medeni Hal).....	104
Tablo 2. Kişisel Özellikler (Yaş).....	104
Tablo 3. Kişisel Özellikler (Eğitim Durumu).....	104
Tablo 4. Kurumdaki Çalışma Statüsü.....	105
Tablo 5. İkamet Süresi.....	105
Tablo 6. Çalışma Süresi.....	105
Tablo 7. Birimde Ahlâk Kurallarının Varlığı.....	106
Tablo 8. Ahlâk Kurallarının Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	106
Tablo 9. Başka Bir Kurumda Çalışmış Olma.....	106
Tablo 10. Yöneticinin Kurum Kaynaklarını Kullanabilmesi.....	107
Tablo 11. Çalışma Saati Dışındaki Yaşama Müdahale.....	107
Tablo 12. Çalışanların Gelişimlerini Sağlama Konusundaki Beklentiler.....	108
Tablo 13. Çalışanlara Eşit Davranılması Konusundaki Beklentiler.....	108
Tablo 14. Yöneticinin Hediye Alma Konusundaki Beklentiler.....	108
Tablo 15. Cinsiyet Ayrımı Yapılmaması Konusundaki Beklentiler.....	109
Tablo 16. Haksızlıkların Düzeltilmesi Konusundaki Beklentiler.....	109
Tablo 17. İnanç ve Vicdan Özgürlüğüne Müdahale Konusundaki Beklentiler.....	110
Tablo 18. İş Yükünün Dağılımı Konusundaki Beklentiler.....	110
Tablo 19. Yönetici Çalışan İlişkisi.....	110
Tablo 20. Personel Seçimi Yapılırken İş Gereklerinin Ölçüt Olarak Dikkate Alınması.....	111
Tablo 21. Karar Alma Sürecinde Yöneticinin Kendi Değerlerini Esas Alması.....	111
Tablo 22. Sendikal Örgütlenmelere Katılmama Hakkı.....	112
Tablo 23. Çalışma Koşulları İle İlgili Beklentiler.....	112
Tablo 24. Personel Seçiminde Liyakat Ölçütlerinin Esas Alınması.....	112

Tablo 25.	Başarı Değerlendirmesinin Personel Verimliliğine Katkısı.....	113
Tablo 26.	Kararlara Katılımı Sağlayacak Toplantıların Düzenlenmesi.....	113
Tablo 27.	Yönetimde Farklılıkları Dikkate Almanın Motivasyona Etkisi...	114
Tablo 28.	Başkalarının Görüşlerini Dikkate Alma Konusundaki Beklentiler.	114
Tablo 29.	Kararlara Katılmanın Yönetimde Etkinlikle İlişkisi.....	114
Tablo 30.	Belirli Koşullarda Kararlara Katılım.....	115
Tablo 31.	Yöneticilerin Çalışanları Anlamaya Çalışmaları.....	115
Tablo 32.	Yöneticilerin Deneyimlerini Astlarına Aktarması Beklentileri...	116
Tablo 33.	Yöneticinin Eylemlerinin Sorgulanabilir olmasının Yönetimde Etkinliğine Katkısı.....	116
Tablo 34.	Yöneticiyi Eleştirebilecek Personelin İş Yeri İçin Önemi.....	116
Tablo 35.	Yöneticinin Meslek İlkelerine Bağlılığının Personel Üzerindeki Etkisi.....	117
Tablo 36.	Yöneticinin Her Zaman Toplum Çıkarlarını Öncelikli Tutması...	117
Tablo 37.	Yöneticilerin Mesleklerini, İnsanlara Hizmet Etme Aracı Görmesi	118
Tablo 38.	Yöneticinin Her Koşulda Yasalara Uyması İle İlgili Beklentiler.	118
Tablo 39.	Yöneticinin Kurum Kaynaklarının Kullanılmasındaki Beklentiler	118
Tablo 40.	Yöneticinin Zamanını Kullanma Konusundaki Sorumluluğu.....	119
Tablo 41.	Çalışanların Sendikal Örgütlenme Hakları.....	119
Tablo 42.	Ölçeği Puanlarının Personelin Yaşına Göre ANOVA Sonuçları....	120
Tablo 43.	Ölçeği Puanlarının Personelin Eğitim Durumuna Göre.....	120
Tablo 44.	Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t -Testi Sonuçları.....	121
Tablo 45.	Ölçeği Puanlarının İşgörenin Çalışma Statüsüne Göre ANOVA Sonuçları.....	121
Tablo 46.	İşgörenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Yöneticilerden Bekledikleri Etik Davranışlara İlişkin Kay-Kare Testi Sonuçları.....	122

GİRİŞ

Ahlâk, insan-insan ve insan-madde ilişkilerinin olduğu her yer ve zamanda varolan bir kavramdır. İnsanların kendi aralarında ve madde ile olan ilişkilerinde bu ilişkileri düzenleyen veya ilişkinin nasıl olması gerektiğini belirleyen bir takım kuralların olması gerekir. Bu kurallar bazen kutsal metinlerde olduğu gibi ilahi bir içerikle belirlenirken bazen de çoğu doğu toplumlarında olduğu gibi insanların kendi irade ve seçimleriyle tecrübelerine dayanarak oluşturdukları bir içerikle belirlenmektedir. İster kutsal ister seküler olsun bütün ahlâki kuralların temel özelliği ilişkileri düzenlemeyi temel almaları ve insanın nasıl davranması gerektiği yönünde bir takım kaideler ortaya koymalarıdır.

Tarihsel süreç içerisinde insanlık nitelik ve nicelik olarak gelişirken insanların karşılaştıkları sorunlar da değişmiş ve yeni boyutlar kazanmıştır. Dolayısıyla bu sorunların çözümüne yönelik ortaya konulmaya çalışılan ahlâk prensiplerinde de bir takım vurgu kaymaları yaşanmıştır. Bu vurgu kaymalarının bir diğer nedeni temeli hikmete dayanan daha sonra felsefe olarak adlandırılan çok sayıda düşünce ekolünün ortaya çıkmasıdır. Her bir ekol sorunu kendi felsefi anlayışı içerisinde ele almakta ve çözüm önerilerini bu çerçevede sunmaktadır. Bu bakımdan bir ekole göre doğru olan diğer ekole göre yanlış olabilmektedir.

1500'lü yılların sonlarından itibaren batıda gerçekleştirilen reform hareketleri insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen Hıristiyanlık inançlarını deyim yerindeyse bir kenara itmiştir. Dinde reform ve yenileşme amaçlı başlatılan süreç dinin toplum dışına itilmesiyle sonlanmış ve din sadece sembol olarak yerini almıştır. Özellikle sanayi devrimi ile birlikte maddi olarak da yüz değiştiren batıda yeni bir insan tipi ortaya çıkmıştır: Homo-economicus yani iktisadi insan. Bu yeni insan tipi her adımını ekonomik önceliklere göre atmaktadır. Yaptığı her davranış matematiksel bir hesap sonunda gerçekleşmektedir. Bir eylem en çok faydayı elde etmek ve en az maliyete katlanmak için gerçekleştirilir. Çalışmayı, biriktirmeyi ve yatırımı M. Weber'in deyimleriyle ibadet olarak görmeye başlayan yeni insan tipi ve bu insan tipinin içinde yer aldığı Püriten anlayış batıda gittikçe yaygınlık kazanmıştır. Özetle reform hareketleriyle dinin zincirlerinden boşalan batı insanı sanayi devrimi ile birlikte kendine yeni bir yön ve değer bulmuş ve davranışlarını, ilişkilerini bu yeni yön çerçevesinde belirlemeye başlamıştır. Batıdaki bu gelişmeler diğer toplumlara da

yansıdığı ve ülke veya devlet yöneticileri modernist hareketlerle batıya benzemeye çalışmışlardır. Yani batılı insan anlayışı evrensellik kazanmıştır.

Sanayi devrimi ile birlikte mal ve hizmet üretimi ve üretilen mal ve hizmetlerin ulusal ve uluslararası alanda dağıtımını çok büyük boyutlara ulaştırılmıştır. Bir taraftan üretim diğer taraftan dağıtım büyük boyutlara ulaştığı için bunları gerçekleştirecek birimlere olan ihtiyaç artmıştır. Çağdaş anlamdaki işletmelerin sanayi devrimi sonrası dönemde ortaya çıktığı bu çerçevede ileri sürülebilir. İşletmelerin veya örgütlerin ortaya çıkmasında yine sanayi devriminin etkisiyle ortaya çıkan işbölümü olgusunun da büyük etkisi vardır. Üretilen malların niteliği ve sayısı arttığı için tek başına bir fabrikanın üretimi bir bütün halinde gerçekleştirmesi mümkün olmamaktadır.

Ulusal ve uluslar arası düzeyde üretimin ve bu üretimi gerçekleştiren işletmelerin sayısındaki artış işletme bazında, işletmeler arasında ve işletme-müşteri ilişkilerinde bir takım sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sorunların yanı sıra kirli üretim teknikleri nedeniyle çevresel problemler de görülmeye başlanmıştır.

Ortaya çıkan problemlerin sanayi devriminin hediyesi olan homo-economicus ve faydacılık anlayışıyla çözülemeyeceği görülmüştür. İşletmeler ve yönetim alanında yapılan son çalışmalar işletmelerde her kademe dahil olmak üzere etik bir anlayışın olması gerektiğinin altını çizmektedir. Yani işletmelerin her faaliyeti ahlâka ve etiğe uygun olma zorundadır. Bunun için de her bir işletmenin etik ilke denilen ahlâki davranış ilkelerini belirlemesi ve bütün çalışanlarından bu kodlara uymasını istemesi gerekir.

Bu tezde; bir taraftan ahlâk ve etik konusu tarihsel süreç içerisinde ele alınarak, diğer taraftan yine tarihsel süreç içerisinde bilimsel yönetim modelleri ele alınarak yönetim faaliyetlerinde etik konusu işlenmeye çalışılmıştır. Yukarıda sadece değinilerek geçilen konular tez içerisinde ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Birinci bölümde çeşitli ahlâk teorileri tarihsel süreç içerisinde ele alınmış, ahlâk-etik farklılıkları ve etik çeşitleri anlatılmıştır.

İkinci bölümde iş ahlâkı tanımlanmış ve işletmelerde ortaya çıkan sorunlar iş etiği çerçevesinde incelenmiştir. Bu bağlamda bir işletmede ahlâki sorunların nasıl çözümlenebileceğine dair nelerin yapılması gerektiği ve ahlâki değerlerin nasıl yerleştirileceğine dair ahlâk metodolojisi anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde yönetici kavramı tanımlanmış ve ahlâki açıdan bir yöneticinin hangi vasıflarda olması gerektiği açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca yönetimin tanımı yapılmış ve çeşitli yönetim modelleri tarihsel gelişme seyri içerisinde incelenmiştir. Yönetim modelleri anlatılırken “her bir yönetim modelinde ahlâki konular nasıl ele alınmıştır?” sorusunun cevabı aranmaya çalışılmıştır.

Son bölüm alan çalışmasıyla ilgilidir. Alan çalışmasında Kafkas Üniversitesi’nde çalışan akademik ve idari personelin yöneticilerden bekledikleri ahlâki davranışları çeşitli faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

(TEMEL KURAMSAL ÇERÇEVE)

1.1. AHLÂK

Dünya toplumlarının çeşitli alanlarda küreselleşme süreci içine girmesi günümüz insanının yaşayışını, geçmişten gelen alışkanlıklarını teknolojinin, bilimin ve sosyo- ekonomik hareketliliğin etkisiyle birleştirerek düzenleme gereğini ortaya koymuştur. Post- modern koşulların çıkar yönelimli davranışları ortaya çıkarması birtakım sorunları beraberinde getirmiş buna bağlı olarak ahlâk ve ahlâki ilke ve kurallar sıkça gündeme gelmiştir. Son yıllarda gerek iş dünyasında, gerek siyaset alanında, gerek sosyal ve değişik meslek gruplarında bilgi ve teknolojiye hızla yaşanan değişim ahlâka duyulan ilgiyi de artırmıştır. Ahlâk kavramı, her şeyden önce, istenilen bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Ahlâk kuralları bir çok alanda olup uygulandığı alandaki tüm ilişkileri düzenlemektedir.

1.1.1. Ahlâkın Tanımı

Tanım olarak ahlâk, insanların toplum içindeki davranışlarını ve birbirleriyle karşılıklı ilişkilerini düzenleyen, genellikle insanların kendisine göre yaşadıkları, bir ilkeler topluluğu, bir kurallar toplamı anlamına gelir. Ahlâk toplumların gereksinimleri ve çıkarları doğrultusunda, alışkanlıklar, gelenekler, töreler ve kamuoyunun gücünden destek alan, kendiliğinden biçimlenmiş, genel kabul görmüş yasaklama ve değerlendirmelerdir(Aydın 2003: 14). Bu tanım içerisinde ahlâk, insan davranış ve ilişkilerinin yönetilmesini ve bu sayede insanların daha mutlu olmaları ve hayatlarının daha değerli hale getirmeye yönelik kurallarla ilgilidir. Böylece ahlâk, hem toplumsal hem de bireysel ilişkileri düzenlemektedir.

Ahlâk insanların toplum içindeki davranışlarını ve birbirleriyle ilişkilerini düzenlemek amacıyla başvurulan konular dizgisi, başka insanların davranışlarını olumlu ya da olumsuz biçimde yargılamakta kullanılan ölçütler bütünüdür(Ana Britanica Genel Kültür Ansiklopedisi, 1998,s. 201). Özünde birey ve toplum için neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu ortaya koyan ahlâk, insanlar arasındaki iyi ilişkilerin yürümesini ve gelişmesini sağlayan bir değer sistemidir. İçinde yaşanılabilecek bir düzen olarak da rastlayabileceğimiz ahlâk kavramı, bireylerin ahlâki fiillerini inceler(Pieper, 1999: 17- 45).

Ahlâk Latince kökenli “moral” (morality-moralitas) sözcüğünün karşılığıdır. Latince’deki anlamıyla kullanıldığında ahlâk, görelî bir durumu ifade eder ve ahlâk kurallarının toplumdaki topluma hatta aynı toplum içindeki farklı gruplar içerisinde farklı anlamlarda kullanılacağını ileri sürer. Arapça da ise ahlâk “hulk” sözcüğünün çoğulu olup kelime anlamıyla huy, mizaç, yaradılış anlamına gelir ve insan ilişkilerinde uyulması gereken manevî ilkeleri, geleneksel olarak toplumun değerlerini ve davranış kurallarını anlatır. Türkçe’de genellikle Arapça anlamıyla kullanılmaktadır(Cevizci 2002: 1–3).

Genel olarak ahlâk kavramı; insan tabiatında bulunan özellikler yanında, kişisel ve toplumsal ilişkilerinde, iyi-kötü ve doğru-yanlış ayrımının yapılmasını sağlayan ilke ve kurallar bütünüdür. Tevfik (2002: 33-57, 64-65) ise ahlâk kavramını bu açılamadan daha geniş bir şekilde ele almakta ve ahlâkı şu şekilde tanımlamaktadır: ahlâk, sadece iyi- kötü veya doğru- yanlış ayrımını yapmak değil daha çok iyi ve doğru olduğu kesinlik kazanan davranışların yapılması, yanlış ve kötü olduğu genel kabul görmüş davranışların ise yapılmaması ve pratiğe yansıtılmasının yaygınlaştırılmasıdır. Burada bireylerin, doğruluğu ve yanlışlığı kesinleşen bu davranışlara uygun olarak hareket etmelerinin önemi vurgulanmaktadır. Bu da eğitim ve güçlü bir irade ile gerçekleşecek bir süreçtir. Nitekim iyinin ne olduğunu bildiği halde uygulamayan, yanlış gördüğü halde davranışlarından uzaklaştıramayan bireylere rastlamak mümkündür.

Toplumdan topluma, zamandan zamana, mekandan mekana farklılık gösterse de her zaman ahlâka yüklenen anlam olumlu olmuştur. Ahlâk, değişik toplumlar tarafından, insanların birlikte daha iyi yaşayabilmeleri ve mutlu olabilmelerini sağlayacak, yapmamız ve yapmamamız gereken erdem, iyilik, dürüstlük, yardımseverlik, sözünde durma, hakkaniyet gibi genel kabul görmüş ilkeleri içeren kurallar ve davranışlar bütünüdür(Demir 2003: 79). Ahlâkın çıkış noktası toplumsal yaşamın zarar görmeden, sağlıklı işleyişini düzenleyen normlardır.

Ahlâkla ilgili olarak, iyi ve doğrunun, kötü ve yanlışın ne olduğunu ortaya koyan davranışları oluşturmak için, yol gösterici bir işleve sahip olan kurallar demetidir şeklinde genel bir tanımlama yapılabilir. Ancak, değişimin baş döndürücü bir hızla yaşandığı günümüzde, alt yapısı iyi-kötü, doğru-yanlış, erdem ve kusur olan ahlâki kuralları, sabit, değişmez, mutlak kurallar olarak ortaya koymak mümkün değildir. Ahlâk kuralları da, yaşamın her alanını etkileyen bu hızlı değişimle birlikte yenilik gösterir. Bu nedenle bir şeyin sonsuza dek sürekli doğru veya yanlış kalması

beklenemez. Bu noktada belirleyici unsur olarak tarihsel süreçten bahsedebiliriz. Neyin en doğru veya neyin en yanlış olduğunu tarihsel süreç ortaya koyacaktır (Özgener, 2004: 5-6 ; Ülgen ve Mirze 2004: 444).

Jean Piaget'den hareketle Dilan (2000: 182), ahlâk kavramının dört farklı unsurundan bahsetmektedir. İlk olarak ahlâk kavramı öncelikle düzen kavramını ifade etmektedir. İkinci olarak zaman ve mekana göre değişiklik gösteren ve göreceli ve öznel bir içeriği ifade eder. Üçüncü olarak ahlâk doğal bir olguya işaret eder ve karşılıklı kabullenme sürecine atıfta bulunur. Bu çerçevede ahlâk insanların birbiriyle çelişen isteklerini uzlaştırır ve insanların bir arada yaşamalarını olanaklı kılar. Dördüncü olarak ahlâk bir eylem kuramıdır. Burada bilgiden ziyade pratik eylem ön plana çıkar ve eylemlerin doğruluğu ve yanlışlığı bu çerçevede belirlenir.

Ahlâkla ilgili yapılan tüm bu değerlendirmeler göz önüne alındığında ahlâk, bir kişi yada grubun nelerin doğru, nelerin yanlış olduğu ile ilgili olarak, eylemlerini yönlendirerek, insanlığın birlikte yaşamlarını kolaylaştıracak, neyin, nasıl yapılması ya da yapılmaması gerektiği konusunda genel kuralların neler olduğunu araştıran ve uyulması için bireyleri teşvik eden, toplumsal yaptırımlar uygulayan standartlar, ilkeler ve değerler toplamıdır şeklinde tanımlanabilir(Özgener 2004: 6). Bu genel açıklamalardan sonra ahlâkla ilgili tanımlamaları şu başlıklar altında toplayabiliriz;

1. Ahlâk; insan içgüdülerine etki edilerek yönlendirilmesi belirli amaçlara göre şekillendirilmesi ve denetlenmesini sağlayan ilkeler, kurallar ve hedeflerdir(Demir 2003: 79).

2. Toplumdan topluma, hatta aynı toplum içindeki farklı gruplar arasında bile değişiklik gösterebilen kurallardan oluşan ahlâk, bireysel ve toplumsal davranış kurallarını tespit eden, olumlu ve olumsuz kural ve ilkelerin ne olduğunu ortaya koyan ve doğruluğu- yanlışlığı kesinleşen bu ilke ve kuralların uygulanması için gerekli tedbirlerin alınmasıdır(Mengüşoğlu 1965: 14).

3. “Moral; ahlâki, töresel, erdemli” anlamına gelmektedir(Seyidoğlu 1999: 312).

Ahlâk kuralları görgü kurallarından ve hukuk kurallarından farklıdır. Örneğin ahlâk hukukla ilgili olmayan insan karakteri ve motivasyonu gibi konularla ilgilenebilir. Hatta hukukun ortaya koyduğu bazı normlarla çelişebilir. Bir çok Amerikan vatandaşının zencileri tam bir vatandaş olarak görmemeleri buna iyi bir örnektir(Evin 2000: 159). Ahlâk kuralları, insanların gerek kendilerine, gerekse diğer insanlara karşı ödevlerini gösteren ve düzenleyen davranış kurallarıdır. Kişisel ve

toplumsal ahlâk kuralları olmak üzere ikiye ayrılır: İnsanın kendisine karşı ödevlerini gösteren kişisel ahlâk kurallarına “subjektif ahlâk kuralları”, insanın diğer insanlara karşı ödevlerini düzenleyen toplumsal ahlâk kurallarına ise “objektif ahlâk kuralları” denir(Özen ve Leloğlu 2002: 250-251).

Ahlâkın ve ahlâk kurallarının kaynağı konusu, temelde iki farklı görüşe dayanmaktadır. Bu görüşler nesnelci ve öznelci görüşlerdir. Nesnelci görüşe göre ahlâk kurallarının nesnel bir takım ölçütleri vardır ve kişilerin algılamalarından ve hislerinden bağımsız bir takım ahlâki olgulardan bahsedilebilir. Öznelci görüşe göre ise kişilerin algılamalarından bağımsız ahlâki olgular söz konusu değildir ahlâk kurallarının nesnel ölçütleri yoktur*(Demir 2003: 95-96).

1.1.2. Ahlâki Davranış

Ahlâki davranış; bireylerin benimsedikleri kurallar sistemini davranışlarına yansıtmaları yani pratik hayata aktarmalarıdır. Ahlâk kurallarının pratik hayata aktarılması ile toplumların uzun süreli yaşamaları da sağlanmış olmaktadır(Özbay 2003: 75). Burada temel unsur insana özgü olan istek ve eylemlerin sınırsızca özgür olmadığının farkına varılması, bu istek ve eylemlerin kişinin birlikte yaşadığı diğer insanlarla ilişkileri nedeniyle belli ölçütler içerisinde sınırlandırılması gereğidir (Ülgen ve Mirze 2004: 442).

Ahlâk, toplumda varolan ve davranışı tutum ve inançları yönlendiren bir değerler sistemidir. Toplum içerisindeki örgütler ve bireyler temelde kendileri için çıkar elde etmeyi hedefleseler de daha genel olarak toplumun bütününe karşı başka bir takım yükümlülüklerle de sahiptirler. Bu yükümlülükleri yerine getirmenin özünde yatan olgu ise ahlâki davranıştır. Bu nedenle toplum içerisinde her alanda ahlâki davranışa önem verilmesi kişisel ve örgütsel bazda uygulanması için teşvik edilmesi ve tedbirler alınması gerekir(Aydın 2003: 16).

Ahlâki davranışla ilgili inançlar birer değer hükmündedir. Birilerinin iyi dediği davranış başkalarının iyi olarak değerlendirilmeyebilir, veya bazılarının büyük çabalarla ulaşmak istediği bir amaç başkalarının elde edilmesi gerekmeyen bir amaç olarak düşünülmemelidir(Güngör 1998: 13).

*Ahlâkın kaynağını ve ahlâki kuralları açıklamaya çalışan nesnelci ve öznelci yaklaşımlar hakkında daha fazla bilgi için Ömer Demir’in bahsedilen kitabına bakılabilir. Demir burada on iki tane yaklaşımdan bahsetmektedir. Ayrıca bu konu hakkında Bakınız Şevki Özgener: İş Ahlâkının Temelleri: 2004.

Ahlâk, yanlış-doğru, iyi-kötü, fazilet ve kusur çerçevesinde , gerek bireysel ve gerekse toplumsal ilişkilerin daha düzenli olmasını sağlayacak davranışları belirleme ve bu davranışların sonuçlarını değerlendirme ile ilgilidir(Aydın 2003: 14). Dolayısıyla, ahlâki davranışlarda ahlâk ilmi bu davranışlara rehberlik eden bir kurallar seti durumundadır. Bu kurallar seti sayesinde insanlar, davranışlarında ne yapıp ne yapmamaları gerektiğine veya neyin yanlış, neyin doğru olduğuna dair yönlendirici bir takım ilkelere sahip olurlar(Torlak 2003: 69).

Bireylerin günlük yaşamlarında pratik olarak ahlâki davranış, varolan ahlâk kuralları çerçevesinde, “kötü” veya “yanlış” karşısında “iyi” ya da “doğru”dur. Başka bir ifadeyle genel kabul görmüş, sosyal normlara uygun bireysel ve toplumsal yaşama olumlu etkileri olan davranış biçimleri ahlâki davranışlardır. Zira ahlâkın amacı da, bireylerin davranışlarını nitelendiren, yapıldığında toplum tarafından hoş karşılanan ya da yapılması istenilmeyen, davranış şekillerini oluşturmaktır(Kirel 2000: 55).

Toplumsal yaşamın gerekliliği olan birlikte yaşamak, bireylere yapmaları veya yapmamaları gereken sorumluluklar yükler. Bu sorumluluk bireyin içinde yaşadığı sosyal organizasyonun kurallarına uygun eylemlerde bulunmak yani ahlâki davranmaktır. Ahlâk ise, toplumsal bütünlüğü sağlayacak ahlâk kurallarının toplamıdır. Bu kurallar, kişilere her istediklerini yapamama ve bazen yapmak istemedikleri şeyleri de yapma yükümlülüklerinden oluşur. Bir sosyal organizasyonun sağlıklı bir yaşam sürdürebilmesi için, o toplumun bireyelerinin birbirlerine güven duymaları ve bireyler arası hoşgörü ve uzlaşmanın artmasını sağlayan, münakaşa, küskünlük ve çatışma gibi olumsuz davranışları azaltıcı etki gösteren, ahlâki norm ve kurallara uygun düşen davranışlarda bulunmaları gerekir (Poyraz, 1996: 21; Demir 2003: 79). Genellikle yazılı olmayan kanunlar olarak değerlendirilen ahlâki normlar, bireyelerin mutlulukları ve özgürlükleri uğruna bireyin davranışlarının sınırlandırılan, bütün toplumlarda ve alt topluluklarda huzuru korumak ve devamlılığı sağlamak için gerekli olan pratik kurallardır(Ülgen ve Mizre 2004: 446).

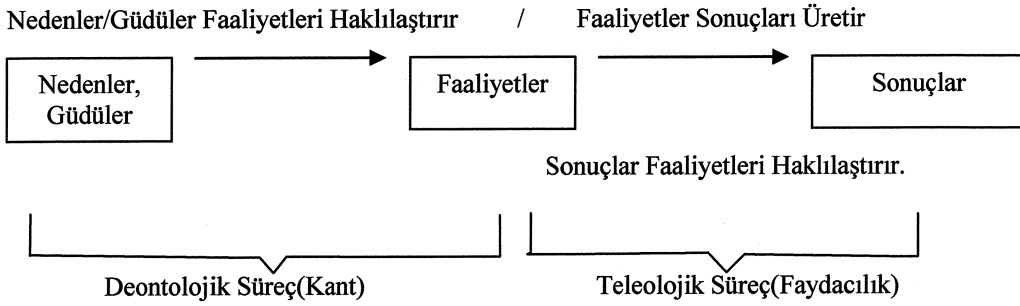
Farabi’ye atıfta bulunan Çubukçu(1991: 91) insanoğlunu temel gayesi olan en yüksek mutluluk seviyesine ulaşmak, ancak ahlâki kural ve ilkelere uygun olan davranışların yani ahlâki davranışların neler olduğunu bilip eylemlerimizi ona göre uyarlamakla gerçekleşebilir. Ahlâklı eylemi gerçekleştirmek isteyen birey, tek başına doğru ve iyi olanı uygulamakla yetinmemeli, düşünce ve davranış bütünlüğü

içerisinde olmaya da önem vermelidir(Güntöre 2004: 39- 40). Yani ahlâki davranış, insanların birbirleriyle ve toplum içerisinde yer alan örgütsel bazdaki ilişkilerinde kendilerinden “yapmaları istenen” davranışlarla, toplum düzenini sağlayan bir kurallar ve normlar bütünüdür.

1.1.3. Ahlâk Teorileri

Ahlâk teorileri tanımlanırken genellikle iki ana sınıflandırma yapılmaktadır. Sınıflandırma yapılırken deontolojik teoriler bizatihi faaliyetlere neden olan güdülerin ahlâki meşruiyeti sorgulanırken teleolojik teoriler faaliyetlerin sonuçlarını faydalılıkları açısından değerlendirir ve faydalı sonuçlar varsa faaliyetler meşru kabul edilir.

Şekil 1.1. Deontolojik ve Teleolojik Etik Sistemleri



(Baron: 2003: 717.)

1.1.3.1. Deontolojik Ahlâk Teorileri

Deontolojik (görevci - mutlakçı) ahlâk teorileri, ahlâkın tanımını yaparken ve ahlâki davranış belirlerken yaratılış kavramını baz alırlar. Bu yaklaşıma göre ahlâki kurallar yaratılıştan itibaren vardır ve ontolojik bir temele sahip olduğu için de bu kuralların değişmezliği söz konusudur. Herhangi bir davranış veya tutumun ahlâki olup olmadığı bu davranışla ilgili ontolojik değerler ve normlara bakılarak belirlenir. Burada davranışın sonucuna bakılarak bir değerlendirme yapılması söz konusu değildir. Davranış daha yapılmadan önce de bir değerlendirme yapılabilir. Önemli olan bireylerin herhangi bir davranışta bulunurken taşıdıkları niyetleridir.

Deontolojik yaklaşımda yaratılıştan gelen bireysel özelliklerin yanı sıra bireyin yaşamı süresince almış olduğu eğitim ve öğretimle edinmiş olduğu huy ve karakterin de davranışlarında etkili olduğu kabul edilmektedir(Torlak 2003: 104-105).

Deontolojik yaklaşım, akıl sahibi olan ve bu akli kullanma yeteneği bulunan, bir takım sorumlulukları olan insanın yerine getirmesi gereken bir takım ödevler olduğuna inanır. Deontolojik ahlâk anlayışı için eylemin temelindeki istek, ilke ve yerine getirdiği ödev ön planda tutulurken, eylemin sonuçlarıyla fazla ilgilenilmez(Cevizci 2002: 16).

Temel felsefesi bütün insanlara aynı oranda saygı duyma gerekliliği olan deontolojik yaklaşım, sonuçlardan çok davranışları ortaya çıkaran niyet ve çabaları esas alır. Teleolojik yaklaşımın ana ilkelerinin tersine deontolojistler, çıkarlarımızı en yüksek seviyede karşılama bile her davranış ve eylemin yapılamayacağını savunurlar. Örneğin neticesi toplum için büyük bir kazanç sağlayacak olsa da bir kişiye haksızlık yapılması yanlış bir davranıştır(Ferrell ve Fraedrich 1994: 57). Bu yönüyle Faydacılık yaklaşımından ayrılan Deontolojik yaklaşım, birey merkezli olup toplumdaki çok bireysel hakların esas olduğu bu hak ve yükümlülüklerin korunması ve desteklenmesi gerektiği düşüncesi üzerine oturtulmuştur(Ferrell ve Fraedrich 1994: 284). Öncelikli olan ve bireylerin mutlak sahip olması gereken haklar şu şekilde açıklanmıştır(Ferrell ve Fraedrich 1994: 58);

- a- Düşünce ve vicdan özgürlüğü,
- b- Onaylama hakkı,
- c- Gizlilik hakkı,
- d- Düşündüğünü söyleyebilme yani konuşma özgürlüğü,
- e- Hakkaniyet ölçütleri içerisinde değerlendirilme.

Süreklilik arz eden ahlâki ilkelerin yapılarının bozulmadan orijinal şekilleriyle ilgilenen deontolojistler; ahlâki ilkelerin ortaya çıkardığı etik davranışların değiştirilmemiş doğal haline riayet edilmesini savunurlar. Burada deontolojistler açısından ortaya çıkan önemli husus, ahlâki ilkelerin doğallığıdır. Davranışların etik olup olmadığının kriteri ise ahlâki ilkelere uygunluk ölçütüdür(Ferrell ve Fraedrich 1994: 58).

Deontoloji yaklaşımı; kuralcı deontoloji ve davranışsal deontoloji olmak üzere iki sınıfta ayrılır. Kurala dayalı deontoloji; ahlâki açıdan doğru kabul edilen davranışların mutlaka ahlâki ilkelere dayandığını iddia ederek bütün bu davranışlar için bir düşünce yapısından destek alan kurallar oluştururlar. “Kendine nasıl

davranılmasını istiyorsan sen de başkalarına öyle davran” biçimindeki, toplumsal uzlaşma ve karşılıklı hoşgörüyü besleyici bu önemli ilke, kuralcı deontolojistlerin bu görüşüne örnek olarak verilebilir. Deontolojik anlayışı kabul ederek davranış ve eylemlerine yansıtan birey, şartlar ne olursa olsun doğruyu her zaman söyler ve bütün detaylarıyla açıklar(Bülbül 2001: 12).

Kuralcı deontolojistlerin bu görüşlerine karşılık, davranışsal deontolojistler adalet, hakkaniyet, tarafsızlık gibi bir takım evrensel ilkeler ortaya atarak, kararların alınmasında ve hayata geçirilmesinde bu tür ilkelere uyulması gerektiğini savunurlar. Kuralcıların aksine davranışçı deontolojistler, ahlâki kuralların sadece geçmiş tecrübelerle birlikte davranış ve eylemlere rehberlik yapmakta olduğu görüşünü benimseyerek davranışları ahlâki zeminde uygun olup olmamalarına göre nitelendirirler (Ferrell ve Fraedrich 1994: 59).

Özet olarak, davranışsal deontoloji davranışların değerlendirilmesinde durumsal değişkenleri ön planda tutarken, kurala dayalı deontoloji ise doğru davranışı ölçmede önemli olan ölçütün ahlâki kurallar olduğu üzerinde durmuştur (Ferrell ve Fraedrich 1994: 285).

1.1.3.1.1. Immanuel Kant’ın Ahlâk Teorisi

Kant, deontolojik ahlâk felsefecilerinin önde gelen isimlerindedir. Kant, herhangi bir davranışın, o davranışın yöneldiği amaca bağlı olarak, ahlâki bazda değerlendirilmesinin söz konusu olamayacağını iddia eder ve amaçtan ziyade ahlâki ödevin daha önemli olduğunu belirtir. Sonucu ne olursa olsun herhangi bir davranış ödev ahlâkından dolayı gerçekleştiriliyor ise o davranış ahlâkidir. Kant’a göre ödev ahlâki ise bir eylemi sırf yasaya saygıdan dolayı gerçekleştirmektir(Özgener 2004: 42).

İyi niyet Kantçı ahlâkın temelidir. İyi niyet önderliğinde gerçekleştirilmeyen davranışı ahlâki olarak değerlendirmek söz konusu değildir. İyi niyet gözetilmeksizin gerçekleştirilen davranışlar kötü sonuçlara da yol açabilir. Ayrıca iyi niyetten kaynaklanmayan sırf etraftakilerin beğenisini kazanmak için veya kendi egosunu tatmin etmek için gerçekleştirilen herhangi bir bireysel iyi davranışın ahlâki davranış olarak nitelendirilmesi söz konusu değildir. Örneğin bir fakire sırf başkalarının beğenisini kazanmak için yardım etmek, sonucu itibariyle iyi olsa da ahlâklık bir davranış değildir(Afşar 2000: 351). İyi niyet veya iyiyi istemek Kant’a göre

dünyadaki en doğru şeydir. İradenin iyi olup olmaması ulaşılan sonuca göre değerlendirilemez. İyiyi istemeye yönelik bir iradenin ortaya konması bile tek başına ahlâki bir davranıştır.

Aslında Kant'ın iyiliği istemeyi ahlâki davranışın temeli olarak almak istemesinin nedeni herkese göre aynı olan bir ahlâk tanımına ulaşmaktır. İyiliği istemek evrensel bir ahlâki temeldir ve her birey bu temele dayanarak herhangi bir davranışın ahlâki olup olmadığı konusunda aynı fikre sahiptir. Ancak mutluluk gibi nispi bir kavram herhangi bir davranışın ahlâki olup olmadığı konusunda bir temel teşkil etmez. Çünkü her bireyin mutluluk tanımı farklıdır yani burada bir öznel değerlendirme söz konusudur: herhangi bir bireyin ahlâki dediği bir davranış diğerleri için ahlâki olmayabilir(Arslan 2001: 12-14).

Kant'ta ahlâk-akıl ilişkisi kaçınılmaz bir ilişkidir ve ahlâk bireyin mükemmelliğe ve özgürlüğe ulaşmasında bir araçtır. Bütün bireyler eğer genel ahlâk kuralları çerçevesinde hareket ediyorsa bu hareketleri akla uygundur ve ahlâkidir. Genel ahlâk kurallarına uymayan birey ise özgürlüğünü kaybedecek ve mükemmelliğe ulaşamayacaktır(Dilan 2003: 183).

Kant, mantıklı düşünebilen ve değişik alternatifler arasından arzuları doğrultusunda tercihini belirleme yeteneğine sahip olan bireyin isteklerini inceleyerek en uygun değerlendirme kriterlerini belirlemektedir. İnsan davranışlarına etki eden akıl ve irade sahibi herkesi kapsayacak bir özelliğe sahip olan yasaların varlığını ortaya koymuştur(Kuçuradi 1999: 62-63). Kant'ın ortaya attığı yasa, bireyin ödev olarak yapması gerekenleri gösteren zorunluluklara işaret etmektedir. Kant'ın işaret ettiği bu zorunlulukları, daha çok gereklilik diye ifade etmek daha doğru olur. Çünkü buradaki zorunluluk dışarıdan yapılması istenilenler değil, bireyin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla şiddetle yapmak istemesinden yani kendisinden kaynaklanmaktadır. Gereklilik özünde dayatma olmayan zorunluluktur. Sonuçta hem gereklilikte hem de zorunlulukta mutlak olarak yapılması istenen durumlar söz konusudur. Birinci tür zorunluluk mekanik anlama sahipken, ikinci tür zorunluluk yani gereklilik ise ahlâki zorunluluk manası taşır. Zorunluluğun ortaya çıkarmış olduğu doğa yasası bireylere iyi davranışın ne olduğunu göstererek bu şekilde davranılmasını ister ve önerir(Akarsu 1999: 102).

Çağdaş anlamda deontolojik yaklaşım, Alman filozof Immanuel Kant'ın "Koşulsuz Zorunluluk" diye ifade ettiği görüşünden önemli derecede etkilenmiştir. Kant insanların ahlâki olmalarını rasyonel olmalarına bağlamış, fakat kusursuz

olmadıklarına deyinmiştir. Düşünür için, ahlâki davranışı tam anlamıyla sergileyen birey, noksansız rasyonel bir varlıktır. Her yerde kabul edilen evrensel nitelikteki kurallara uygun davranmak, rasyonel davranışı ifade eder. Ahlâki davranış ise ancak rasyonel davrandığımızda gerçekleşecektir. Kant'a göre bireyler, nasıl davranacaklarının kararını verirken, tek başına akıldan etkilenmezler, bunun yanında duygu, ihtiyaçlarımızın şiddeti, arzularımız ve içinde bulunduğumuz çevre gibi farklı unsurlardan da etkilenirler(Nuttal 1995: 228).

1.1.3.1.2. Haklar Teorisi

Haklar teorisi bireylerin kurumlara ve diğer bireylere karşı veya kendilerini yönetenlere karşı sahip oldukları bir takım hakları kullanamadıkları gerçeğinden hareketle geliştirilmiştir. Bu teori demokratik yönetim anlayışının yerleşmesi için hakların yaygınlaştırılması ve işlerlik kazandırılması gerektiğini ileri sürmektedir(Torlak 2003: 105). Haklar referanslı bir ahlâk anlayışı, davranışların değerlendirilmesinde olayı bireysel haklar açısından ele almıştır. Ahlâki ikilemlerin çözümünde bireyin hangi haklara sahip olduğunun incelenmesi gerekir(Aydın 2003: 21).

Haklar teorisi de diğer deontolojik ahlâk teorileri gibi davranış ve tutumların ahlâki açıdan değerlendirilmesinde, davranışların sonuçlarını göz önünde bulundurmamaktadır. Ahlâki açıdan iyi davranış, sonucu itibariyle iyi olan davranış değildir. Haklar teorisine göre bir davranışın ahlâki olarak değerlendirilebilmesi için hak temeline dayalı olması gerekir. Haklar teorisinde hak; bir kimsenin kazandığı yetki olarak veya bir şeye sahip olabilme, bir şeyi yapabilme ve kendisine karşı yapılmasını istemediği şeyi engelleyebilme gücü olarak tanımlanabilir(İzveren 1980: 105). Hakların varlığını devam ettirebilmesi için bu hakların kanunlar tarafından tanınmış olması ve ahlâki normlara uyması gerekir. Kanun tarafından tanınmış hak çerçevesinde gerçekleştirilen davranışlar ahlâkidir ve doğru bir davranıştır. Kanun tarafından bireylere bir takım hakların tanınmasındaki amaç bireysel davranışların başkalarının müdahalesi olmadan gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Haklar teorisine göre kanunlar tarafından sağlanan haklar evrensel niteliklidir ve herkese karşı uygulanabilir. Hakların üç temel özelliğinden bahsedilir.

Bunlar(Kirel 2000: 36);

a- Her birey diğer bireylerin, grupların ve toplumun haklarına karşı ahlâki bir göreve sahiptir.

b- Her birey hakkını kullanırken diğerlerinden bağımsızdır ve hakları kullanmada bireyler arası eşitlik söz konusudur.

c- Haklar bireylere davranışlarında ahlâki bir meşruiyet sağlamaktadır.

Haklar teorisi ahlâki hakları toplumsal değil bireysel bakış açısından değerlendirir ve bireylerin birbirlerine karşı belirli ahlâki görevlerinin olduğu gerçeğinin altını çizer(Kırel 2000: 37). Bu ahlâki görevler de kanunlar tarafından tanımlanır ve korunur. Davranışlar bu görevler çerçevesinde değerlendirilir ve gerekiyorsa sınırlandırılır. Hakların sınırlandırılması konusunda çeşitli fikir ayrılıkları vardır. Özgürlüğe daha fazla vurgu yapan düşünörlere göre hakların yasal gerekçelerle veya diğer bireylerin haklarından dolayı sınırlandırılması özgürlüğü zedeleyici bir yaklaşımdır. Özgürlüklerin zedelenmemesi için bu tür gerekçelerle yapılan sınırlandırmaların kaldırılması gerekir. Ancak hakların kullanımının toplumsal, yasal ve diğer bireylerin hakları göz önünde bulundurularak sınırlandırılması gerektiğini ileri süren yaklaşımlar da vardır. Bu yaklaşıma göre bir bireyin özgürlüğünün bittiği yerde diğer bireylerin ve toplumun özgürlüğü başlamaktadır. Hakların kullanımında toplumsal etkiler göz önünde bulundurulmalı, gerekiyorsa sınırlandırmalara gidilmelidir(Torlak 2003: 107).

Haklar genel olarak yasal haklar ve ahlâki haklar olarak iki başlık altında incelenebilir. Yasal haklar, hakların oluşturulmasında kurumsal düzenlemeleri gerekli kılar ve ahlâki bir dayanağının olmasına ihtiyaç göstermez. Ancak ahlâki haklar yasal haklardan farklı ve bağımsızdır. Ayrıca yasal hakların adaletli olup olmamasını eleştirir(Buschholz ve Rosental 1998: 31).

Hakları diğer insanları etkileyip etkilememelerine göre de ikiye ayırmak mümkündür. Bu anlamda haklar olumlu ve olumsuz haklar şeklinde tasnif edilir. Herhangi bir birey bir davranışta bulunurken diğer bireylerin bu davranışa müdahale şansı varsa bu hak olumsuz haktır. Diğer bireylerin bu davranışa müdahale şansı yoksa bu hak olumlu haktır(Feinberg 1973: 59-61).

1.1.3.1.3. Adalet Teorisi

Adalet teorisi, sadece hakların değil yükümlülüklerin de bireyler arasında eşit bir şekilde dağıtılmasını savunan bir teoridir. Bu teoriye karar vericiler, eşitlik, doğruluk ve tarafsızlık ilkelerini göz önünde bulundurarak kararlarını vermelidirler (Haşlak ve Duran 1998: 85-97).

Adalet teorisi John Rawls'un geliştirdiği bir teoridir. Rawls, geliştirdiği bu teori ile hem Kantçı hem de faydacı felsefenin unsurlarını kullanarak toplumsal kurumların ahlâki açıdan değerlendirmesini yapmıştır. Bu görüşün savaş sonrası dönemde geliştirilen en önemli sosyal ve politik felsefe olduğu iddia edilmektedir(Etheredge ve Erdener 1996: 8).

Adalet teorisi hakların ve yükümlülüklerin dağıtılması bakımından üç alt başlık altında incelenmektedir. Bunlar; dağıtıcı adalet yaklaşımı, telafi edici adalet yaklaşımı ve cezaya dayalı adalet yaklaşımlarıdır(Buschholz and Rosenthal 1998: 32-33).

1.1.3.1.3.1. Dağıtıcı Adalet Yaklaşımı

Bu yaklaşımda bir toplumda üretilmiş olan mal ve hizmetlerin toplumun bireyleri arasında adaletli bir şekilde dağıtılması öngörülür. Mal ve hizmetlerin bireyler arasında bu şekilde bir dağıtıma tabi tutulması ideal olan bir durumu yansıtmaktadır. Adaletsiz bir dağıtım söz konusu olduğu zaman bir takım düzeltici önlemlerin alınması gerekir. Bu yaklaşıma göre ayrıca sadece toplum tarafından üretilmiş mal ve hizmetlerin değil aynı zamanda yükümlülüklerin de bireyler arasında adaletli bir şekilde dağıtılması gerekmektedir.

1.1.3.1.3.2. Telafi Edici Adalet Yaklaşımı

Dağıtıcı adalet yaklaşımındaki eksiklerin giderilmesine yöneliktir. Bir anlamda dağıtıcı adalet yaklaşımını tamamlamaktadır. Adil olmayan bir durum (dağılım) söz konusu olduğunda öncelikle bu duruma yol açan unsurların belirlenmesi daha sonra bunların düzeltilmesi söz konusudur. Olumsuzluğa yol açan birey ise bireyden, kurum ise kurumdan bu olumsuzluğu gidermesi yönünde bir çabaya girmesi beklenir.

Ancak burada şöyle bir problem ortaya çıkmaktadır: Pratikte ortaya çıkan zararların tam olarak kime veya hangi kuruma ait olduğu nasıl belirlenecektir?

1.1.3.1.3.3. Cezaya Dayalı Adalet Yaklaşımı

Cezanın öngörülmesindeki amaç olumsuz davranışları caydırmaktır. Temel unsur yanlış yapanın cezalandırılması ve adaletin bu şekilde sağlanmasıdır. Haksız rekabetin önlenmesine yönelik bir takım cezai müeyyidelerin düzenlenmesi cezaya dayalı adalet yaklaşımına güzel bir örnektir.

1.1.3.1.4. Relativist Teoriler

Relativist kuramda ahlâki davranış, nesnel bir biçimde bireysel veya grupsal tecrübelerle dayanmaktadır(Ferrell ve Fraedrich 1994: 59). Relativist teorisyenler, hangi davranışların ahlâka uygun hangilerinin ahlâka aykırı olduğu hakkında farklı toplumların değişik inanışlar taşıdıkları gerçeğini teori olarak ortaya koymaktadırlar(Özgener 2004: 46). İlk çağ felsefesinde sofistler, her şeyi insan odaklı kabul etmek kaydıyla relativist görüşü ahlâki felsefede hakim kılmışlardır. Doğal sonuç olarak ahlâk kuralları göreceli olup toplumdan topluma, gruptan guruba ve bireyden bireye farklılık gösterirler. Bununla bağlantılı olarak bu toplum, bu grup ve bu bireylerin aynı birikim ve geleneği kullanarak kendilerinden sonraki kuşaklara devrettikleri öğrenilmiş davranışlar bütünü olan kültür de ahlâki relativizm ile ilişkilidir(Kılıç 1996: 15; Erkal 2000: 123). Relativistler, grup üyelerinin ortaya koyacakları davranış şekillerini belirlemek amacıyla bu üyelerin grup içerisindeki davranışlarını incelemektedirler. Davranışların doğru olduğu konusunda ortak bir sonuca varılmışsa davranış ahlâki kabul edilir. Grup yapısında meydana gelebilecek değişiklik ya da şartların değişmesinden dolayı önceden ahlâki kabul edilen bir davranış sonradan ahlâk dışı olarak kabul görebilir. Bu nedenle yapılan inceleme sonucu sunulan değerlendirmelerin geçerlilikleri belli bir zaman ile sınırlandırılmıştır.

Toplumunu oluşturan bireylerin farklı düşünce yapılarına sahip olmaları beraberinde kararların iyi ya da kötü olup olmadığının anlaşılmasında farklılıklar olacağı anlayışını ortaya koymuştur. Bu sebeple relativistler, grup içerisinde ortak

görüş birliğinden oluşan çözümler üretme yolunu tercih etmektedirler(Ferrell ve Fraedrich 1994: 58-59).

1.1.3.2. Gayeci (Teleolojik -Amaçsal - Ereksel) Ahlâk Teorileri

Gayeci yaklaşım, davranışları sonuçlarına göre nitelendiren felsefe dalıdır. Bu yaklaşımda yapılması hoşnutluk uyandıran, istenilen ve yarar sağlayıcı sonuçları ortaya çıkaran davranışlar doğru olarak nitelendirilir(Velioğlu 2002: 55-56). Gayeci ahlâk savunucusu John Stuart Mill, sonucu düşünmeden eylemde bulunan kişinin ahlâka uygun davranmadığını dile getirerek, sonucu düşünerek hareket etmenin önemine dikkat çekmiştir(Bülbul 2001: 12).

Gayeci yaklaşım, bir davranış veya eylemin ahlâki açıdan doğru değerlendirilebilmesini, birey ya da toplum açısından istenilen sonuca ulaşabilme yeteneğine bağlı görmektedir(Torlak 2003: 101). Ahlâki olarak benimsenen ve olumlu karşılanan en iyi eylem, en yüksek iyiye ulaştıracak özelliği içeren eylemdir. Gayeci ahlâk teorileri, bir eylemin iyiliğini ya da kötülüğünü, doğruluğunu veya yanlışlığını değerlendirirken, ölçüt olarak bu eylemlerin sonuçlarını kullanırlar. Gayeci yaklaşım, bireyin eylemlerinin sonuçları üzerine odaklanmıştır (Özgener, 2004: 33). Gayeciler ortaya çıkma olasılığı bulunan davranışların iyilik derecesini belirlerken, kötü ile karşılaştırma yaparak doğru davranışın ne olduğuna karar verirler: Ortaya çıkan davranışın iyilik derecesi kötüye göre daha fazla ise o davranış olumlu yani doğru bir davranış olarak nitelendirilir. Özetle bir davranış doğru ya da yanlış olarak değerlendirirken, davranışın doğurmuş olduğu iyi ya da kötünün ayrı ayrı toplamları, belirleyici unsur olarak göze çarpar. Gayecilere göre, bir davranış, istenilen toplam yararı sağlıyorsa, sağlık, mutluluk, istek ve kariyer geliştirmede beklenen sonuçları sunuyorsa, o davranış doğru olarak kabul görmelidir(Ferrell ve Fraedrich 1994: 54).

Davranışları değerlendirirken gayeci yaklaşım esas alındığında, davranışların sonuçlarını değerlendirmede ölçüt olarak kullanılan ilke ve kuralların meydana getirdiği önemli bir sorun, bu sonuçların olumlu ya da olumsuz olduğuna karar verilirken kriter olarak nelerin dikkate alınacağıdır. Gayeciler bu belirsizliği, geliştirdikleri iki teleolojik yaklaşımı ile ortadan kaldırmışlardır(Shaw 1991: 45). Shaw, kriterlerin belirlenmesinde egoizmi ve faydacılığı esas alırken Özgener(2004) bu iki yaklaşıma erdem ahlâkını da eklemiştir.

1.1.3.2.1 Egoizm Teorileri

Egoizm; bireylerin diğer bireylere karşı herhangi bir yükümlülük altında olmadığını ve diğer bireylere bir fedakarlıkta bulunmak mecburiyetinde olmadığını ileri süren bir görüştür. Bir davranış herhangi bir bireye en yüksek faydayı sağlıyorsa o davranışın sergilenmesinde herhangi bir sakınca yoktur. Davranışların sergilenip sergilenmemesindeki temel ölçüt o davranışın bireye sağlayacağı kazancın en iyi ve en uzun vadeli kazancı sağlayıp sağlamamasıdır. Uzun vadeli ve en çok kazancı sağlayan davranış diğer davranışlara nazaran en iyi davranıştır(Shaw 1991: 45). Burada davranışın bireye kazanç sağlayıp sağlamadığını birey kendisi tespit eder. Bu durum gayet doğal bir durumdur, çünkü bireyler çıkarlarını maksimize etme eğilimindedirler. “Kendilerine en yüksek faydayı sağlayacak davranışlar uygulanmalıdır” kuralı egoist anlayışı tanımlar. Buna göre ahlâki bir karar verme durumunda olan egoist birey, kişisel menfaatine en büyük hizmeti sunacak alternatifleri değerlendirecektir(Ferrel ve Fraedrich 1994: 55-56).

Egoizmde gerek bireyler gerek gruplar ve gerekse organizasyonlar kendi çıkarlarını en yüksek seviyeye çıkaracak kararların alınması gerektiği inancını taşırlar. Etik ve psikoloji alanında yer bulan egoizm kuramında, birey değişik kabulleri ve davranışları ölçmede sabit standartlar olmadığını belirterek, farklı davranışlar için farklı standartları öngörmüştür(Shaw ve Barry 1992: 58).

Egoizm kuramı odaklandığı bireysel çıkarları; toplumsal ve ailevi ilişkilerde başarılı olma, iyi bir kariyer, prestij ve sağlıklı bir yaşamla birlikte mutlu olma gibi şeyler olarak açılmıştır. Etik karar verme pozisyonunda birey egoizme göre, “kendim için en büyük faydayı nasıl elde edebilirim” mantığıyla hareket edeceğinden, kişisel çıkarına en fazla hizmet edecek tercihleri değerlendirecektir(Ferrel ve Fraedrich 1994: 55).

Egoizm, tarafsızlığı ve bilhassa ahlâkın tarafsız değerlendirmesini gerektirir. Buna bağlı olarak da değişkenlik, çoğulculuk ve ahlâki ikilemleri ahlâkın tarafsızlığını bozucu nedenler olarak ele almıştır(Beauchap 1991: 68).

Egoizm teorileri davranışları sonuçları itibariyle değerlendirir ve sonuçları açısından bireyin çıkarını maksimize eden davranışları onaylar. Çoğunluk için sonuçlar dikkate alınmadan, eylemde bulunan kişi açısından bir değerlendirme yapılır ve eğer ilgili kişinin elde ettiği yarar en yüksek düzeyde gerçekleşiyorsa bu eylem ahlâki kabul edilir(Odabaşı ve Oyman, 2002: 434).

1.1.3.2.1.1. Hazcılık(Hedonizm)

Hazcılık davranışları gayesine göre sınıflandıran bir yaklaşımdır. Hazcılığa göre bütün bireysel davranışların amacı mümkün olan en yüksek hazzı elde etmek ve acıyı minimum düzeye indirmektir. Bu bağlamda haz veren davranışlar iyi davranıştır, acı veren davranışlar ise kötü davranışlardır. Dolayısıyla bireyler haz veren iyi davranışları gerçekleştirmeli, acı veren kötü davranışlardan ise kaçınmalıdır(Özgener 2004: 34).

Hazcı felsefenin öncüleri Epikuros ve Aristippos'tur. Epikuros'a göre haz mutlu yaşamın hem başlangıcı hem de sonucudur ve en yüksek haz sürekli olan hazdır. Kyrene Okulu'nun da kurucusu olan Aristippos'a göre haz mutluluğu elde etmenin bir aracı olduğu için istenmelidir. Yani mutlu olmak isteyen bireylerin hazzı elde etmeleri acıdan da kaçınmaları gerekir. Önemi olan geçmişi ve geleceği düşünerek karamsarlığa kapılmak değil içinde yaşanılan tarihsel zamanın farkına varılması ve o zamanın haz verecek şekilde yaşanmasıdır(Güntöre 2004: 34). Aristippos en yüksek hazzı en yoğun şekilde yaşanan haz olarak tanımlamaktadır. Yine bu hazcı filozoflara göre erdem tek başına istenilecek bir durum değildir. Erdem bireye haz veriyorsa değerlidir. Bireyin amacı erdeme ulaşmak değil erdem aracılığıyla hazzı ulaşmak olmalıdır(Kılıç 1996: 9). Hazzı istemek birey için en doğal duygudur. İradenin tek amacı da Aristippos'a göre haz olmalıdır(Akarsu 1998: 59).

1.1.3.2.1.2. Ahlâki Egoizm

Ahlâki egoizm batı kaynaklı ahlâk sistemleri içerisinde neredeyse en eski olanıdır. Ahlâki egoizmin bireysel ahlâki egoizm ve evrensel ahlâki egoizm olmak üzere iki türü vardır(Ferrel ve Fraedrich 1994: 55):

Bireysel egoizm; egoist davranışları birey temelinde ele alır. Herhangi bir davranış sadece bireysel çıkarlar üzerindeki sonuçları itibarıyla değerlendirmeye tabi tutulur. Diğer bireylerin bu davranıştan nasıl etkilendiği göz önünde bulundurulmaz. Burada ki temel düşünce; diğer kişilerin nasıl etkilenecekleriyle ilgilenmeden, bireyin kendi uzun dönemli çıkarını en yüksek düzeyde gerçekleştirme isteğidir.

Evrensel egoizm; herhangi bir bireyin davranışlarını değerlendirirken toplumdaki diğer bireylerin bu davranıştan nasıl etkilendiğini göz önünde

bulundurur. Burada bireylerin çıkarlarını maksimize edecek davranışlarda bulunurken diğer bireyleri de düşünmeleri gerekliliği vurgulanmaktadır. Burada bir anlamda toplumsal egoist bir yaklaşımdan bahsedilmektedir. Çünkü her birey diğer bireylerin haz artırıcı davranışlarından faydalanmak istemektedir. Bireysel egoizmi benimseyenlere göre olaylara daha olumlu bakan evrensel egoizmciler, kendi çıkarlarını uzun vadede en yüksek seviyede gerçekleştirmek isteme gayesi taşımakla birlikte diğer bireylerin de fayda sağlaması gerektiğini düşünerek, genel anlamda herkesin uzun vadeli menfaatlerini artırması gerekliliği üzerinde duran kişilerdir.

Ahlâki egoizm bir takım avantaj ve dezavantajlara sahiptir(Frankena 1963: 14-15).

Ahlâki egoizm avantajları şu şekilde sıralanabilir:

a- Egoizm bireysel söz özgürlüğünü ön plana çıkardığı için ve bunu teşvik ettiği için kapitalist ekonomiyle uyum içerisindedir.

b- Bireyler kendi çıkarlarını düşündükleri için diğer bireylerle aralarındaki çatışmaları minimize etmeye çalışırlar. Bu da bireysel başarıyı artırır.

c- Bireyler diğer bireylerin çıkarlarını da bilirler. Bu sayede kendi kişisel çıkarlarının ne olduğunu ve sınırlarını daha iyi kavrarlar.

Dezavantajları ise:

a- Her birey kendi çıkarını ön plana çıkaracağı için bireyler arasında çıkar çatışması kaçınılmaz olacaktır. Ancak ahlâk felsefecilerine göre çıkar çatışması probleminin çözümü sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Çünkü çıkar çatışması bireysel amaçlara ulaşmada bir engel teşkil edecektir(Kırel 2000: 41).

b- Toplum, karşılıklı olarak birbirine çeşitli açılardan bağımlı olan bireyler topluluğudur. Hiçbir birey kendi kendine yeterli değildir. Bireyler arasındaki bu bağımlılıktan dolayı uzlaşma kaçınılmaz olmaktadır. Böyle bir toplumda ahlâki egoizmin açıklama gücü çok sınırlı kalmaktadır. Bireyler arası çıkar çatışması söz konusu olmakla birlikte karşılıklı bağımlılıktan dolayı kaçınılmaz bir şekilde bireyler arası uzlaşmaya varılması gerekir.

Egoizmde ana mantık olarak bireysel çıkarları en yüksek düzeyde tatmin etme kabiliyetine sahip ilke ve davranışların kabul görmesidir. Ancak yukarıda değinilen her iki egoizm yaklaşımına yönelik eleştirel bakış açıları mevcuttur. Bu eleştirilerin ilki; egoistlerin, kendi çıkar ve isteklerinin en yüksek derecede karşılanmasından başka bir düşüncelerinin olmadığıdır. Her egoistin hedonist olduğu düşüncesi ise diğer bir eleştiri konusudur. Hedonizmin “bireylerin davranışlarının temel gayesi

kişisel açıdan en yüksek faydayı gerçekleştirmektir” şeklindeki görüşü bu eleştirinin yapılmasına sebep olmuştur. Egoizmi savunanlar böyle bir eleştiriye karşı çıkarlar ve egoistlerin bazılarının hedonist olmasına rağmen, geri kalan egoistlerin kişisel menfaatlerini sağlama yolunda hoşgörülü davranan, ahlâki egoistler olduklarını ileri sürmüşlerdir. Egoistlere yöneltilen başka bir olumsuz bakış açısı ise kendi menfaatlerini daima ön planda tutmaları ve bundan dolayı diğer insanlara karşı dürüst davranmayarak onların çıkarlarını göz ardı etmeleridir(Shaw ve Barry 1992: 58).

1.1.3.2.2. Erdem Ahlâkı

Erdem ahlâkına göre erdem, bireylerin gerçekleştirebilecekleri en yüksek potansiyellerini kullanma olanağını sağlayacak davranış kalıpları ve karakterdir. Erdem ahlâkı bireyin, güçlü ve istikrarlı bir karaktere sahip olmasına katkıda bulunacak davranışları seçmesini ön görmüştür. Birey tarafından kabullenildiği zaman karakterinin bir parçası haline gelen erdemler, geliştirildiği zaman, bireyin ahlâki ilkelerle uyumlu bir şekilde hareket etmesine sebep olacaktır. Bu da bireyin toplumdaki prestij ve önemini artırıp hem saygın hem de güvenilir biri olmasına neden olacak, dolayısıyla bireyin kendini tamamlama yolunda oluşturduğu ideallerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır(Özgener 2004: 35).

Erdem esasına dayalı bir ahlâk, bireylerin karakter yapılarında erdemli davranışların uygulanmasını esas alır. Bu teoriye göre, bireylerin ortaya koyması gereken roller ve bu roller için gerekli davranış şekilleri belirlenirken erdemın ölçü alınması ve teşvik edilmesi gerekir. Bireyin belirlenen bu rolüne uygun tutarlı davranışlarda bulunması beklenir. Aksi halde davranış ve rolü arasında bir ikilem ortaya çıkacak, bu da bireyin kendisi ve diğer bireylerle olan ilişkilerinde sorun ortaya çıkaracaktır. Erdem ahlâkı bu tür olumsuz sonuçları engellemek için çatışma ya da ikilem durumunda, bireyin ahlâka en uygun düşecek karakter özelliklerini dışa yansıtması gerektiğini söyler(Aydın 2003: 21).

Erdem ahlâkı teorisi, diğer ahlâk teorilerinden farklı olarak olayları iyi ya da kötü kavramları ölçütünde ele almayan buna karşılık odağında örnek almanın bulunduğu bir düşünce yapısı üzerinde geliştirilmiştir. Bu görüş, doğru bir değerlendirmenin olabilmesi için, ahlâki değerlerin, kıstas olarak kullanılması gerektiğini savunmuştur. Erdem ahlâkı bir davranışın iyi yada kötü olduğu, o

davranışın doğurduğu sonuçlarla ilgilidir. Bireylerin her zaman için mantık kuralarını dikkate almaları gerektiğini belirten erdem ahlâkı savunucuları, objektif karar almanın yalnızca erdemli davranma ayrıcalığı sayesinde alınabileceğini iddia ederler(Velioğlu 2002: 76).

Bireyci bir içeriğe sahip olan erdem ahlâkı, bireyin tüm çaba ve eylemlerinin gayesinin yaşam standartlarını yükselterek mutluluğunu artırmak olduğunu ileri sürdüğünden dolayı mutluluk ahlâkı olarak da adlandırılır. Ahlâki davranış gösteren bireylerin erdemli ve dürüstlük nitelikleri üzerine yoğunlaşan erdem ahlâkı, ilk olarak Demokritos tarafından ortaya çıkmış, Sofistler, Sokrates ve daha sonraki felsefe okullarında ağırlıklı olarak yer almıştır. Ana düşünce esaslarını Sokrates, Aristoteles ve Epikurus'un ahlâk düşüncelerinden alan erdem ahlâkı için bireyin karakteri, motivasyonu ve niyetleri ön plandadır ancak kural, ilke ve neticeler de önemli bir yer tutmaktadır(Özgener 2004: 35).

1.1.3.2.3. Faydacılık Teorisi

Faydacılık bireylerin tüm eylemlerinin nedeni olarak elde edilecek olan faydaya bağlayan bir görüştür. Buna göre bütün insan faaliyetlerinin nedeni elde edilecek faydadır. Ahlâki açıdan faydacılık ise herhangi bir eylemin ahlâki olarak değerlendirilmesinde yani iyiliğinin veya kötülüğünün ortaya konmasında elde edilecek olan faydayı göz önünde tutan bir görüştür. Herhangi bir eylem sonuçları itibariyle faydalı ise o eylem ahlâkidir faydalı değilse ahlâki değildir. Dolayısıyla bir eylemin birey ve toplum üzerinde herhangi bir fayda sağlayıp sağlamadığına bakılmaksızın eylemin iyi ya da kötü olarak nitelendirilmesi söz konusu değildir(Demir 2003: 105-6).

Acıdan kaçınma ve mutluluğu artırma faydacı görüşün temelini oluşturur. Daha büyük acılardan kaçınmak için daha az kötü olan şeyler kabul edilebilir. Örneğin kanser gibi ağır bir hastalığının tedavisi için hastaya bir takım eksik veya yanlış bilgi verilmesi ahlâki bir davranıştır. Çünkü yanlış bilgi verilmesi neticesinde elde edilecek faydanın daha büyük olduğu kabul edilmektedir(Arslan 2001: 17). Bu görüş deontolojik ahlâk anlayışı ile tam bir çelişki içindedir. Faydacılık kuramında eylemin ondan etkilenecekler için en fazla yararı sunması beklenir. Böyle bir halde bu eylem ahlâki açıdan olumlu kabul edilir(Odabaşı ve Oyman 2002: 433-434).

Faydacı yaklaşıma göre kendi başına bir iyi tanımı yapmak olanaksızdır. Davranışların iyi olarak değerlendirilebilmesi için sonuçlarına bakmak gerekmektedir. Eğer bir fayda sağlıyorsa o davranış iyidir. Bir acıya yol açıyorsa veya acıyı azaltmıyorsa, iyi niyetle yapılmış olsa dahi o davranış iyi bir davranış değildir. Bu çerçevede insanlar için iyi neticeler veren davranışlar ahlâkidir ve bu içeriği ile ahlâk bir sosyal ilişkiler teorisi olarak adlandırılmaktadır(Arslan 2001: 17). Faydacılık, eylem faydacılığı ve kural faydacılığı olarak ikiye ayrılabilir.

1.1.3.2.3.1. Eylem Faydacılığı ve Kural Faydacılığı

Eylem faydacılığı; eylemleri sağladıkları faydaya göre sınıflandırır ve hangi eylem daha fazla fayda sağlıyor ise o eylemin daha doğru olduğunu söyler. Yani eylemler atomistik bir yaklaşımla tek tek incelemeye tabi tutulur ve sağladıkları fayda derecesine göre bir sıralamaya konurlar. Kural faydacılığı ise; herhangi bir eylemi, sağladığı nispi faydaya göre değil toplumca uyulan kurallara uygunluğu açısından değerlendirir. Tek tek bireysel hesaplar söz konusu değildir. Önemli olan bir kurala uymanın tüm toplum için sağlayacağı faydadır. Her iki yaklaşımda da temel kriter elde edilen faydadır. Ancak ilkinde bireysel bazda elde edilen fayda ön planda iken, ikincisinde kurala uymanın sağlayacağı toplam fayda ön plandadır(Demir 2003: 106).

Toplum çıkarları açısından olumlu olmayan, sonuç odaklı davranışları etik kabul etmeyen eylem faydacılığı anlayışını benimseyenler bir davranışın ahlâki olarak doğru olarak kabul edilebilmesini ancak toplumun çoğunluğu açısından en yüksek faydayı sağlama yeteneğine göre değerlendirmişlerdir(Ferrel ve Fraedrich 1994: 284).

Arslan(2001: 21) eylem faydacılığına güzel bir örnek vermektedir. Buna göre herhangi bir firma eğer rüşvet vermez ise batma tehlikesi ile karşı karşıya kalacak ve sonuçta çok sayıda ortak zarar görecek ve binlerce kişi işsiz kalacaktır. Eğer rüşvet verir ise ortaklar zarar görmeyecek ve çalışanlar işinden olmayacaktır. Bu durumda eylem faydacılığına göre rüşvet vermek vermemeye tercih edilir ve en az kötü olanın seçilmesi şeklinde değerlendirilir. Görüldüğü üzere rüşvet verme eylemi sonuçları itibariyle değerlendirilmektedir. Eylem faydacılığı bu bağlam içerisinde yapılan tüm davranışların elde edilecek net fayda temelinde değerlendirilmesini ön plana çıkarır. Eğer iyi bir sonuç veriyorsa kötü bir davranışın

tercih edilmesini kabul eder. Kurallı faydacılık ise ahlâki kurallar sunmaktadır ve bu kurallara uyulması durumunda toplumsal açıdan en yüksek faydanın elde edileceğini iddia eder(Torlak 2003: 102).

Eylem faydacılığının aksine kurallı faydacılık bir davranışın en yüksek faydayı sağlaması açısından doğruluğunu kabul etmez. Önemli olan doğru ve yanlış gösteren mutlak kurallar setine dayalı olarak verilen kararların en yüksek faydayı sağlamasıdır(Kırel 2000: 33-4). Bu çerçevede toplumsal anlamda en yüksek faydaya ulaşmak için ne tür ahlâk kurallarına uyulması gerektiğini belirler ve ahlâki standartlar geliştirir(Arslan 2001: 21).

1.2. AHLÂK - ETİK İLİŞKİSİ

Ahlâk ve etik kavramları farklı olguları anlatmaktadır. Etimolojik olarak aynı anlama gelmelerine rağmen, ahlâk olgusal ve tarihsel bir yaşanmışa yöneliktir, etik ise direkt olarak bu olgunun kendisine yöneliktir(Poyraz 1996: 21). Ahlâk, iyi-kötü, doğru-yanlış gibi kavramlar üzerine bir takım değerlendirmeler yaparken; etik, davranışlar bakımından hangi davranışın iyi hangi davranışın kötü, hangi davranışın doğru, hangi davranışın yanlış olduğunun tespitine yöneliktir. Yani etik kavramı ile ahlâk kavramı özdeş değildir: etik ahlâk felsefesidir ve ahlâk etiğin araştırma konusudur(Öztürk 2000: 552). Bu çerçevede etik, ahlâk üzerine söz söyleme etkinliği olarak tanımlanabilir(Aydın 2003: 14).

Ahlâk ile etik arasındaki bir diğer farklılık kuram ve pratik açısından ortaya çıkmaktadır. Ahlâk genellikle pratik uygulamaya yöneliktir ve bireylerin günlük pratiklerinde hangi davranış şekillerini göstermeleri gerektiğini ortaya koyar. Buna karşılık etik daha soyut kavramlarla konuyu inceler ve genel bir bakış açısı ortaya koymaya çalışır. Bu farklılıklardan hareketle ahlâki kavramların bireyler açısından farklılıklar gösterebileceği yani ahlâki göreceliliğin olabileceği bunun da nedeninin bireylerin farklı dinsel, etnik veya cinsel kimliklere sahip olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir(Kallaus ve Keeling 1992: 193). Etik ise daha üst bir bakış açısı ortaya koyarak evrensel geçerlilikleri olan bir takım anlayışlar geliştirir(Öztürk 2000: 552-553). Ahlâki davranışlardan ve etik ilkelerden söz edilebilir. Yani etik, değerlerle ilgili iken, ahlâk bu değerlerin yaşama geçirilme biçimi ile ilgilidir(Bilington 2001: 45).

Soloman da etik ile ahlâk arasındaki farklılıkları kabul eder ve ahlâkın insanın değerleri ve davranışlarıyla ilgilendiğini, etiğin ise bu alandaki akademik çalışmalara yönelik olduğunu belirtir(Shaw 1991: 5). Bu çerçevede etik ile ahlâk arasındaki bir diğer ayırım da şudur: Ahlâk bir bireyin davranış standartları ile ilgili iken etik davranışların ahlâki standartlarını tanımlayan inanç sistemidir(Ergeneli 1997: 73).

Adalet, eşitlik ve ödün kavramları etik çalışmalar içerisinde önemli bir yer tutar. Çünkü bu kavramlar daha geniş bir çerçevede ele alınabilecek kavramlardır. Örneğin adalet kavramı bireylerin dinsel veya etnik kimliklerinden bağımsızdır ve her birey adalet açısından eşittir(Lamberton ve Minor 1995: 326).

Dilimizde ahlâk kelimesi hem etik hem de ahlâk kavramlarını karşılamaktadır. Ancak bu ikisi yukarıda belirtildiği üzere aynı şey değildir. Ahlâk kelimesi bazen de belli bir zamandaki ahlâki değerler anlamına gelmek üzere morality terimini ifade etmek için kullanılır. Dilimizde kullanıldığı anlamıyla ahlâk hem morality hem de ahlâk terimini karşılamaktadır. Ancak morality terimi daha çok ahlâka karşılık gelmektedir. Etik ise yukarıda da belirtildiği üzere ahlâk bilimi anlamındadır. Felsefeci Bedia Akarsu da etik kavramını ahlâk bilimi ve felsefesi anlamında kullanmaktadır. Ahlâk ile etik arasında bu tür ayırımlar yapılırsa da yakın dönemlere kadar hem felsefeciler hem de ahlâkçılar ahlâk terimini hem o gün için geçerli ahlâki kurallar hem de ahlâk felsefesi anlamında kullanmışlardır. Ahlâk ile etik terimlerinin farklı içeriklere sahip olduğunu ve ayrılımları gerektiğini ileri sürenler bu iki kavramın farklı anlamlara sahip olmalarını delil olarak ileri sürmektedir.

1.3. ETİK

Son yıllarda üzerinde en çok konuşulan , tartışılan “etik” ve etik içerikli iş uygulamaları aslında çok eski dönemlere kadar uzanmaktadır.

1.3.1. Etiğin Tanımı

Etik, kavram olarak Yunanca ethos sözcüğünden türetilmiştir ve töre, gelenek, alışkanlık ve yöntem gibi anlamlara gelmektedir(Mengüşoğlu 1965: 15). Büyük Larousse sözlüğünde(1986, 3865) “ahlâk bilim”, “ahlâka ait” şeklinde tanımlanan etik kavramı, Ana Britannica Ansiklopedisi’nde(1992, 340) ise “insanlar arasındaki ilişkilerin temelinde yer alan ahlâki değerleri ahlâki bakımdan iyi ya da kötü , doğru ya da yanlış olanın niteliğini ve temellerini araştıran felsefe dalı” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda ahlâk bilimi olan etik , belirli durumlar

içerisinde davranışları doğru ya da haklı olarak ayırmaya yarayan davranış standartları(Ferrel ve Fraedrich 1994: 286); insanlar arasındaki ilişkilere yön veren değerlerin, ahlâki bakımdan doğru ya da yanlışlığını araştıran felsefe dalıdır(Tutar 2000: 7). İstenilebilecek bir yaşam için gerekli araştırmaların yapılmasına yönelik olup, uygulandığı tüm alanlarda gerçekleşen bütün ilişkileri düzenler(Önal 2003: 1).

Yunanca'da töre, gelenek gibi anlamlara gelen etik kelimesi, Latince'deki ethos ve metos kelimelerine karşılık gelmektedir. Latince'deki metos kelimesi ahlâk kavramının kökenini oluşturmuştur(Kılıçbay 1998: 76). Böylece hem etik hem de ahlâk kavramları gelenek ve göreneklerle ilişkilendirilmiş ve bir bakıma anlamdaş kavramlar olarak kullanılmıştır. Günümüzde ise bu iki kelime farklı kavramlar olarak kullanılmaktadır(Tepe 1992: 4-6).

Etik, mantığa, analize, senteze, ve düşünceye dayalı ahlâki değerlendirmelere yönelik sistematik bir yaklaşımdır(Baron 2003: 683).

Sözlüklerde çeşitli şekillerde etik tanımları yapılmaktadır(Velasquez 2002: 7):

a- Birinci anlamıyla etik bir gurubun veya bireyin yönetilmesinde temel alınan prensipleri ifade etmek için kullanılır. Bu anlamıyla etik daha çok bireysel bir çerçevede sunulur. Örneğin herhangi bir bireyin kişisel yaşamında yaşamına yön veren değerler veya kurallar seti böyle bir etik tanımlaması içerisinde yer alır. Veya tek tek meslekler itibariyle de uyulması gereken kuralları bireysel etik çerçevesinde ele almak mümkündür. Örneğin muhasebecilerin, doktorların veya eğitimcilerin kendi meslek çatıları altında uymaları gereken kurallar da bireysel etik tanımı içerisinde yer alır.

b- İkinci anlamıyla etik bizzat ahlâk çalışması olarak tanımlanmaktadır. Örneğin kimya nasıl kimyasal maddelerin özellikleri hakkında, onlara yönelik çalışmalar olarak tanımlanıyorsa etik de ahlâki konular üzerine bir çalışmadır. Ancak etik, tam olarak ahlâk(morality) kelimesini karşılamaz. Yani etik, ahlâk üzerine yapılan bir araştırma türü iken ahlâk bu araştırmanın konusudur.

Etik, bireylerin veya toplumların ahlâki standartlarını araştıran bir disiplindir. Bu standartların yaşama nasıl girdiklerini inceler. Bu standartların makul olup olmadıkları ve uygun mantıkla desteklenmeleri gerekip gerekmediği üzerine araştırmalarda bulunur. Herhangi bir birey ailesinden, kiliseden, camiden veya arkadaşlarından ahlâka yönelik standartları almaya başlayınca etiğe adım atmaya başlar: Kendimizi içinde bulduğumuz durumlara ilişkin olarak etik nelere işaret eder?

Bu standartların gerçekten bir anlamı var mıdır?. Bu standartlara devamlı bir şekilde inanmak için bireylerin ne yapması gerekir?. Bu standartların lehinde ve aleyhinde söylenenler nelerdir? Bu tür sorular etiğin çalışma alanı içerisindedir(Velasquez 2002: 11).

Etik ahlâki standartlara yönelik bir çalışmadır ve bu çalışmanın temel amacı, mümkün olduğunca veri bir ahlâki standardın ne kadar doğru ne kadar yanlış olup olmadığını belirlemektir. Örneğin sosyologlar “Amerikan halkı rüşvetin yanlış olduğuna inanıyor mu?” diye sorarlarken etik üzerine çalışanlar “Rüşvet yanlış mı?” diye sorarlar. Yani sosyologlar ve antropologlar insanların inançlarını karakterize etmek ve sınıflandırmak için çalışmalar yaparlarken, etik üzerine çalışanlar mantıklı normatif teorilerin geliştirilmesi ile ilgilenmektedirler(Velasquez 2002: 13).

Etik, ahlâk kuramı ya da teorik ahlâk olarak da ifade edilmektedir. Etik kelimesi, kavramsal olarak ilk dönem ahlâk filozoflarının (mutlak) iyi veya (mutlak) doğru kavramlarını açıklamaya yönelik zihinsel çabalarıyla geliştirilmiştir(Hund 2001: 147).

Bir takım yargılar üretmek etiğin işlevi değildir. Daha ziyade var olan ahlâk üzerine bazı şeylerin söylenmesini olanaklı kılar(Engelhard 2002: 2). Etik aslında ahlâki olanın ne olduğunu ve ahlâki eylemin bir anlamının olup olmadığını araştırır(Pieper 1999: 28).

Ahlâk felsefesi olarak etik, insan eylemlerini konu alır ve insan davranışlarının ahlâki boyutunu ortaya koymaya çalışır(Kirel 2002: 7). Bu yönüyle ahlâk felsefesi; iyi, kötü ve doğru gibi kavramları kullanarak bireysel ve grupsal davranış ve ilişkilerden hangilerinin doğru hangilerinin yanlış olduğunu belirleyen ahlâki değer ve standartlar bütününe belirler(Durusoy 2000: 269). Bu sayede etik, bütün gaye ve eylemleri net bir şekilde tanımlar, yapılması ve yapılmaması gerekenleri ortaya koyar ve sahip olunabilecekleri gerçekçi bir biçimde açıklar(Aydın 2003: 18). Sadece tek tek bireyleri değil toplumun tümünü de ilgilendirir(Yurtseven 2000: 250). Ancak gaye ve eylemleri tanımlanmak, yapılması gerekenle yapılmaması gerekeni ayırmak için etik ölçütlerinin açık şekilde ortaya konması gerekir.

Etik ölçütler, her bir bireyin uyması gereken ideal ilişki veya ideal davranışlar seti olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal yaşamda uyumu kolaylaştıran bu ölçütler hukuk öncesi dönemde kendiliğinden oluşmuş, örf-adet ya da töre olarak adlandırılmıştır. Toplumdaki genel kanaatleri ve inanışları yansıttığı için de genel kabul görmüş ve uygulanmıştır(Akdoğan 2000: 309).

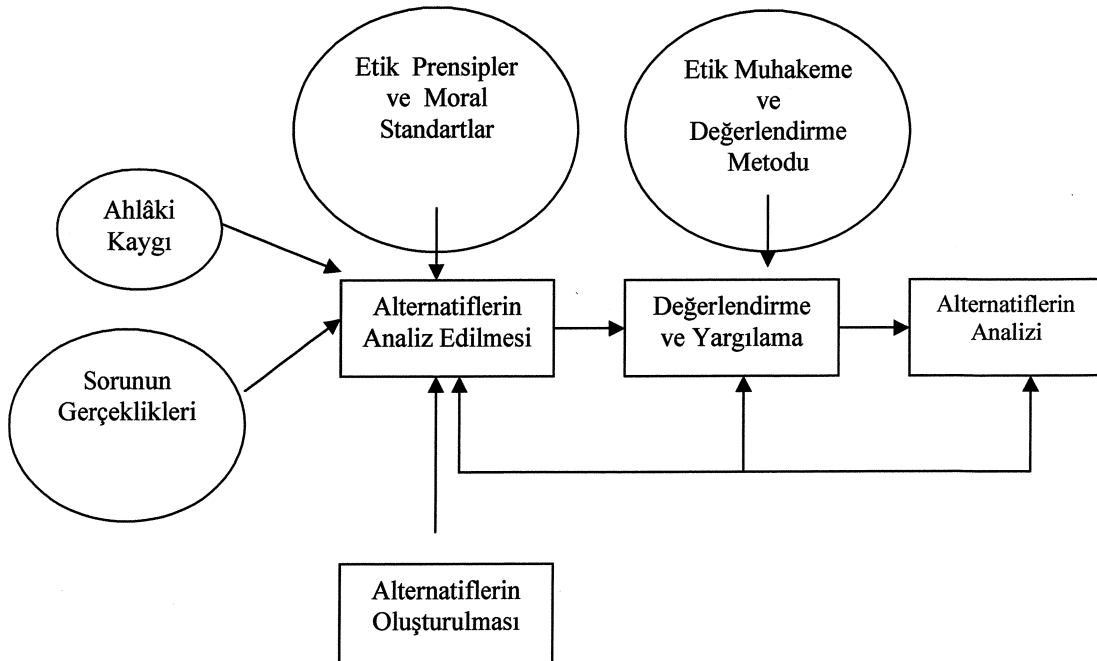
Genel kabul görmüş etik davranışlar toplumun her kesimince kabul edilmiş, doğru-yanlış, iyi-kötü, haklı-haksız ayırımının yapılmasında kullanılan kurallar bütünüdür(Akdoğan 2000: 308).

Etik, gündelik hayatta bazen farkına varılan bazen de farkına varılamayan sorunlara yöneliktir. Bireylere bu tür sorunların değerlendirilmesinde felsefi bir bakış açısı sunmaktadır(Durusoy 2000: 269). Bu bakış açısı etiğin günümüzdeki tanımına da uygun düşmektedir. Akarsu'ya(1998: 74) göre bu çerçevede yapılan tanıma göre etik; “ahlâksal alanın özünü ve temellerini araştıran bilim, insanın kişisel ve toplumsal yaşamındaki ahlâksal davranışları ile ilgili soruları ele alıp inceleyen felsefe dalıdır, yani etik ahlâkın kuramsal yönü üzerinde durur”.

Her bir eylemi tek tek ahlâki açıdan yorumlamak etik için söz konusu değildir. Tek tek eylemlerle ilgilenmek yerine üst düzeyde bir çözümleme geliştirir ve eylemlere ilişkin ahlâki yargıların oluşumunu açıklar(Pieper 1999: 19).

Yukarıda verilen tanımlar etiğin geniş anlamdaki tanımlarıdır. Etiğin dar anlamdaki tanımı ise meslek ve iş ahlâkını ifade etmek için kullanılmaktadır(Savaş ve Karadal 2000: 48). Meslek ilkeleri kendilerine has özellikler sergiler. Ancak bu ilkeler de temel olarak toplumun genel ahlâk kurallarına dayalı olarak oluşur(Bülbül 2002: 10). Bu çerçevede etik, meslek üyelerinin davranışlarını düzenleyen bir ahlâki ilkeler bütünüdür(Kutluay 2001: 53).

Şekil 1.2. Etik Analiz Süreci



(Baron 2003: 690)

1.3.2. Etik İlkeleri

Etik ilkeleri (Code of ethics); “bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için, örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını tanımlayan, verilen kararların bu ilkelere uygunluğu için rehberlik eden mekanizmadır”(Northcrafts ve Neale 1990: 212; Aktaran Aydın 2002: 3-4) veya etik kod, çalışanlar için kabul edilebilir davranışlar için yol gösteren örgüt tarafından geliştirilen resmi ifadelerdir(Ferrel ve Fraedrich 1994: 170).

Etik ilkeler bir işletmede üç ana amaca hizmet ederler. Bunlar(Wotruba ve diğerleri 2001: 59):

a. İşletmenin etik konusunda hassas olduğunu gösterir:

Bir işletmenin, etik sorunları önemseydiğini gösterebilmesinin en açık yolu işletmenin etik değerlerle ilgili bir dokümanı hazırlamasıdır. Etik ilke bir işletme içerisinde etiğin kurumsallaşmasına hizmet eder ve oluşturulan etik ilke sayesinde çalışanlar için pozitif bir etik ortam hazırlanır. Yine etik ilkeler sayesinde işletme üzerinde baskı kurmaya çalışan hissedarların ve işletmenin çevresindeki çeşitli baskı gruplarının baskılarına karşı bir savunma elde edilmiş olur.

b. Etik değerlerin işletme üyelerine aktarılmasını sağlar:

Bir işletmede etik ilkeler oluşturulduktan sonra bu kodlar etik değerlerin işletme çalışanlarına aktarılmasına hizmet eder. Çalışanların kendi iş çevrelerindeki etik sorunların farkına varabilmelerinin yollarından biri çalışanların işletme tarafından hazırlanmış olan etik kodlarını okumasıdır. Aslında etik ilkelerin hazırlanmasındaki amaç işletmedeki etik değerlerin çalışanlara öğretilmesidir.

c. Üyelerin etik davranışlarını etkiler:

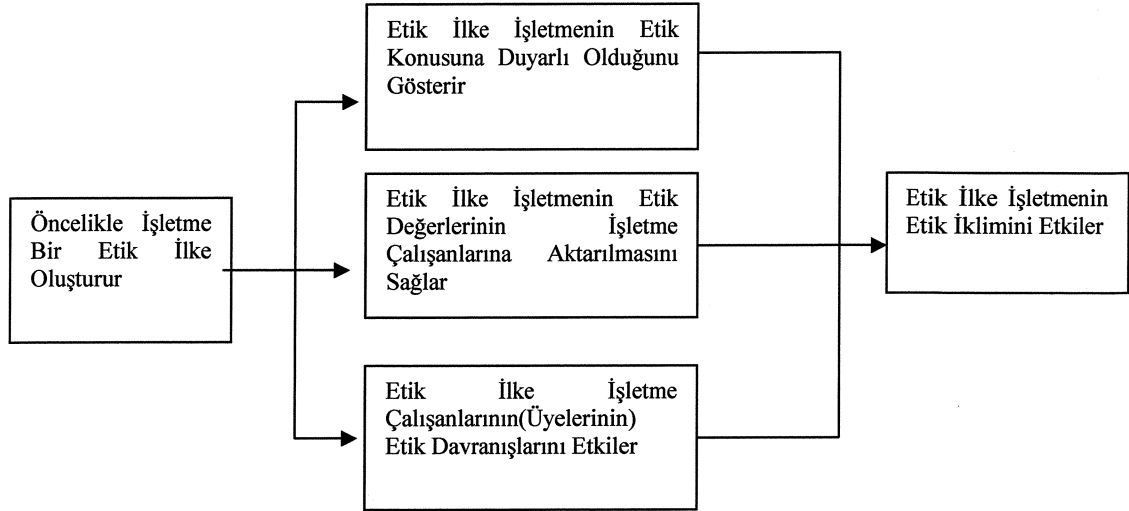
Etik ilkelerin oluşturulmasındaki amaçlardan birisi üyelerin etik davranışlarını etkilemektir. Etik ilkeler, kurallar ve süreçlerle ilgilidir: Öncelikle etik değerlere ilişkin etik ilkeler oluşturulur, daha sonra bu ilkeler çalışanlara aktarılır ve en son aşamada da çalışan ve üyelerin bu etik kodlara uygun davranışlarda bulunmaları beklenir. Etik ilkeler bu anlamda değişimi şekillendiren yönetsel araçlardır.

İşletmedeki sorun, etik değerlerin bir işletme içerisinde nasıl tesis edileceği ve işletmedeki herkese nasıl aktarılacağı ile ilgilidir. Bir işletmede etik değerlerin tesis edilmesi ve hislerin nakledilmesi etik değerlerle ilgili basit bir duyurudan daha nazik bir durumdur. Yönetici “bu konu hakkında etik olalım” dediği zaman, çalışanlar yönetimin halkla ilişkileri düzeltmek için bu açıklamayı yaptığını düşünürler.

Yöneticinin pratik yaşamı, davranışları, ve kararları hiç şüphe yok ki işletmenin veya kurumun öncelikleri hakkında daha inanılır bilgi sağlayacaktır(Longenecker 1985: 68).

Etik ilkelerin yukarıdaki üç işlevi aynı anda işletmedeki etik iklimini belirler ve etik davranışların kurumsallaşmasına hizmet eder. Yukarıdaki maddeler şematik olarak şu şekilde de gösterilebilir:

Şekil 1.3. Bir İşletmedeki Etik İlke Süreci



(Wotruba vd. 2001: 60)

Etik ilkeler, etik davranışların geliştirilmesine katkıda bulunarak iş yerinde çalışanların etik davranışlara riayet etmelerini sağlar. Etik ilkeler sayesinde çalışanlar yöneticilerin kendilerinden tam olarak neyi istediklerini, istenilen bu şeylere uyulmaması durumunda karşılaşacakları cezaları bilirler. Yani etik ilkeler bir anlamda çalışanlara hem yol gösterir hem de kontrol mekanizmaları sağlar. Etik ilkelerin çalışanlar için yol gösterici olabilmesi ve etik dışı cezaları tam olarak gösterebilmesi için mutlaka çalışanlara tam olarak aktarılması ve etik ilkelerin hangi sorunları tanımladığının altının çizilmesi gerekir. Yani çalışanların etik ilkedan haberdar edilmeleri tek başına yeterli değildir(Wotruba vd. 2001: 62).

Yöneticilerin bir çoğu etik ilkelerin çalışanlar için yol gösterici rolünü kabul etmekte ve etik ilkelerinin iki noktada özellikle önem arz ettiklerini söylemektedirler. Bu noktalar,

a- Örgüt çalışanları çeşitli durumlar karşısında kendilerinden nasıl bir davranış beklenildiğini açıkça bilirler;

b- Karar alma ve alınan kararları faaliyete geçirme safhasında, etik boyutların belirlenmesi kolay olur.

Örgütlerde amaç etik davranışların devamlı bir şekilde hayat bulmasıdır. Etik ilkeler sayesinde örgütlerde, hangi politikaların etik dışı davranışlara yol açacağı, etik davranışın sağlanması için gerekli ödül ve cezaların ne olması gerektiği bilinir ve ona göre hareket edilir. Bu sayede etik karar alma süreci geliştirilir ve etik dışı davranışlar engellenir.

Etik ilkeleri, her bir durum için çözüm önerileri olan detaylı kurallar bütünü değildir yani etik ilkelerin bütün sorunlara ilişkin yanıtlar vermesi gerekmez. Etik ilke daha ziyade, gerçekleştirilen eylemin doğru veya yanlışlığı belirsiz ise bu belirsizliği ortadan kaldırarak bireylerin durumu daha net olarak algılamalarına rehberlik eder(DeSensi ve Rosenberg 1996: 128).

Etik ilkeler daha ziyade genel çözümler öne süren bir yol göstericidir. Yol gösterici özelliğinden dolayı etik ilkeler işletmede kuracak ve uygulanmasını sağlayacak olan yönetim etik konusunda yeterli derinliğe sahip olması gerekir.

Etik ilkeler bir çok konu ile ilgili olabilir: Kişisel çıkar çatışmaları, gizlilik gerektiren konularda gizliliğe riayet edilmesi, kredi alınırken kredi alanların kredinin kullanılacağı alandaki risk ve getirileri doğru bir şekilde bankalara bildirmeleri, kanunlara saygılı olma ve kanunların öngördüğü davranışları sergileme, ürünün sağlamlığı ve güvenliği hakkında tüketicileri yanıltmama, iş gücü için gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınması ve istihdamın ondan sonra gerçekleştirilmesi, bilanço dönemlerinde hissedarların çeşitli rakamsal oynamalarla aldatılmamaları gibi konuların hepsi etik ilkeler bağlamında düşünülebilir ve işletme ve örgütlerdeki etik ilkeler olarak belirlenebilir(Özgener 2004: 143).

Etik ilkeler, bir taraftan ahlâki olan davranışları belirlerken diğer taraftan ahlâki olmayan davranışları da tanımlayan bir raporlar dizisi olarak da algılanabilir. Hem ahlâki davranışı hem de ahlâki olmayan davranışı belirleyen etik ilkeler sayesinde, işletme veya örgüt belirli değerleri ifade etme gücü elde eder ve bu değerleri şekillendirebilir. Etik ilkeler, ayrıca tüm personel ve tepe yönetimi tarafından benimsenen ve destek gören bir ahlâk programı olarak da düşünülebilir(Özgener 2004: 142).

Etik ilkeler, bireylerin etik davranışlarına yardımcı olur ve bireyi bu noktada teşvik eder ancak bireylerin etik davranışlarını garanti edemez(Aydın 2003: 28). Uygulama sürecinde bireylerin etik ilkeleri nasıl algıladıkları çok önemlidir. Etik

davranışlara yönelik verilecek eğitim etik davranışların gerçekleştirilmesini büyük oranda sağlayacaktır. Örgütlerde etik ilkelerin kurumsallaşmasını sağlamak ve herkesçe uygulanmasını gerçekleştirmek için bu ilkelerin bütün çalışma kademelerinde tartışılması ve eğitimin verilmesi gereklidir(DeSensi ve Rosenberg 1996: 128).

Bir örgütün etik ilkelere sahip olmasının gerekçeleri aşağıdaki maddelerdeki gibi verilebilir(<http://www.ethicsweb.ca/codes/coe2html>) :

- a- Örgütte hangi davranışların kabul edildiği hangilerinin kabul edilebilir olduğunu belirlemek,
- b- Örgüt içerisinde uygulamaların standartlarını yükseltmek,
- c- Örgüt çalışanlarına yol göstererek kabul edilebilir davranışlarla kendi davranışlarını karşılaştırmalarını sağlayabilecekleri davranış kalıpları oluşturmak,
- d- Profesyonel davranış ve sorumluluklar için genel bir çerçeve çizmek,
- e- Mesleki açıdan kimlik gelişimine yönelik bir araç oluşturmak,
- f- Mesleki olgunluğun belirtilerini ortaya koymak..

1.3.3. Etik Çeşitleri

Yukarıda yaptığımız etik kavramı ile ilgili açıklamaları özetleyecek olursak: insan eylemleri anlamında ahlâk ve ahlâkılık ilişkisi üzerine düşünen etik, felsefe içinde bağımsız bir disiplin olma özelliğine sahiptir. Bununla birlikte etik, yalnız başına etikle ilintili olmayan, ama içeriği ya da içeriği hakkındaki bilginin etik açıdan önemli yanlarını aydınlatmaya yarayan alt dalları söz konusudur(Pieper 1999: 78).

1.3.3.1. Kişisel Etik

Kişisel etik, tek bir bireyin davranışlarıyla ilgilidir ve bireyin davranışlarını belirleyen ve şekillendiren değer yargıları hakkında bizzat bireyin sahip olduğu bilince işaret eder. Yani kişisel etik, bir tek bireyin yaşamındaki değerler, normlar ve inançların bir araya gelmesi ile oluşur. Bireysel etikte, bireyin içinde yaşadığı toplumun değerlerini ne derece içselleştirdiği ve hayatına ne oranda yansıttığı önemlidir(Özgener 2004: 7).

Kişisel etiğin oluşumu büyük oranda dürüstlük, alçak gönüllülük, casaret ve adalet gibi değerlerin etkisi altında şekillenir. Bu değerlerin yanı sıra yaş, aile,

arkadaşlar, yakın çevre, iş, ve eğitim kişisel etiği belirleyen diğer unsurlar arasında sayılabilir(Ülgen ve Mirze 2004: 448).

Kişisel Etik İlkeler(Velioğlu 2002: 92) ;

- a- Diğer bireylerin mutluluğu ve refahı ile ilgili olma
- b- Diğer bireylerin özerkliğine sahip olma
- c- Dürüstlük ve doğruluk
- d- Yasalara uyma
- e- Temel hak ve adaleti savunma
- f- Adil olmayan çıkarları kabul etmeme
- g- Yardımsever olma
- h- Zararı önleyici olma şeklinde sıralanabilir.

1.3.3.2. Toplumsal Etik

Toplumsal etik, bireyi sosyo-kültürel bir varlık olarak ele alır ve insanın içinde yaşadığı toplumun değer yargılarının toplumsal etiği oluşturduğunu ileri sürer. Bireyler toplumsal yaşama geçerken diğerlerine olan bağımlılıklarının farkına varmışlar ve toplumsal yaşamda sadece kendi istek ve güdülerinin değil aynı zamanda toplumsal kuralların da geçerli olacağını kabul etmişlerdir. Toplum sadece etik kurallardan müteşekkil bir örgüt değildir, aynı zamanda hukuk kuralları da vardır ve hukuk etikin yanı sıra toplumsal davranışları belirler. Bireyler, içinde buldukları toplumun ayrılmaz bir parçası olmak istiyorlarsa genel otoritenin kontrolü altında olmak zorundadırlar. Birey yaşadığı toplumda bir taraftan sorumluluk sahibi iken diğer taraftan seçme ve seçilme hakkı gibi bir takım haklara da sahiptir. Toplum içinde geliş(tiril)miş örf, adet ve kültür de bireysel davranışları etkiler ve belirler. Tüm bunlar, yani kanun, öf, adet, gelenek, kültür toplumsal etiğin genel çerçevesini çizerler ve bireyin toplumsal davranışları için birer rehber olurlar. Bunların yanında toplumun tarihsel tecrübeleri, sosyo-ekonomik özellikleri toplumsal etik ve davranışın belirlenmesinde önemli unsurlardır(Ülgen ve Mirze 2004: 449-450).

Toplum ahlâk sayesinde yaşar. Bundan dolayı toplumda var olan bütün sistemler ahlâkla uyumlu olmak zorundadır. Eğer toplumdaki sistemlerin ahlâki içeriği boşal(tıl)mışsa sistem ve oradan hareketle toplum erozyona uğruyor demektir. Toplumdaki bireylerin ahlâki ilkeleri hiçe saymaları toplumun geleceğini olumsuz

yönde etkileyecektir. Kişisel çıkar uğruna toplumun diğer fertlerinin düşünülmemesi ekonomik sistem başta olmak üzere bütün sistemleri zaafa uğratacak ve toplum bir bütün olarak büyük bir tehlikeyle baş başa olacaktır. Bundan dolayı, ahlâk toplumdaki dayanışma ve istikrarı sağlayan bir harç vazifesi görmektedir(Güngör 1995: 46-47).

1.3.3.3. Global Etik

Günümüz dünyası küreselleşmenin hüküm sürdüğü bir dünyadır. Küreselleşme ile birlikte mal ve hizmetlerin hem üretimi hem de dolaşımı uluslar arası boyutta yürütülmektedir. Bu süreç içerisinde farklı ulusal kaynaklı işletmelerin birbirlerine karşı güven beslemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla iş etiği ile toplumsal etik değerler uluslar arası boyutta uygulanmaya sokulmalı ve işlerlik kazandırılmalıdır. Global etik de zaten iş etiği ile toplumsal etiğin uluslar arası bir çerçevede uygulanmasıdır.

Küreselleşme ile birlikte global işletme kavramı gündeme gelmiş, global işletme ile birlikte de global etik kavramı ön plana çıkmıştır. Her bir işletmenin içinde var olduğu toplumdaki kaynaklanan bazı alışkanlıkları, özellikleri, kurumsal kültürü ve ulusal özellikleri vardır. Ancak işletmeler uluslar arası arenada faaliyette bulunmaya başladıklarında kendi ulusal özelliklerinden bazısını terk edip uluslar arası iş çevresinde genel kabul görmüş etik kuralları benimsemek zorundadırlar. Bu nedenle global işletmeler, faaliyette buldukları uluslar arası çevreyi ve bu çevrenin sosyal boyutlarını iyi analiz etmek zorundadırlar. Aksi takdirde çatışmalar ve başarısızlıklar görülebilecektir. Örneğin bir işletmenin çeşitli ülkelerden gelen yöneticileri arasında kültür farkı olacağından bu yöneticiler arasında çatışma neredeyse kaçınılmaz olacaktır. Örneğin hediye veya rüşvet konusunda İngiliz ve İsveçliler Amerikalılardan daha farklı düşünebilir ve daha farklı tavır alabilirler. Dolayısıyla farklı ülkelere yönetici çalıştıran global şirketler bu tür farklılıkların farkında olmaları ve gereğini yerine getirmelidirler(Ülgen ve Mirze 2004: 450-451).

Global etik konusunda yapılan araştırmalar kültür farklılıklarından kaynaklanan uygulama farklılıklarının olduğunu ortaya koymaktadır. Bu farklılıklara rağmen nasıl bir ortak etik uygulanması gerektiği henüz açıklığa kavuşturulmuş değildir. Uygulanması planlanan etik kurallarına yönelik genel çerçeve için bir takım çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalardan birisi CAUX İlkeleridir (CAUX

Roundtable Principles). Bu alandaki ilk çalışmadır ve çalışmada evrensel ahlâk değerleri vurgulanmaktadır ve şu konular üzerinde odaklanmıştır:

- a- Dürüst olma ve serbest pazarda diğerlerine saygılı olma,
- b- Çevresel ve kültürel bütünlük sağlama ve
- c- Yabancıların hatalı uygulamalarını Amerikan yasalarına göre önleme.

Bu ilkeler oluşturulurken hedeflenen temel amaç her bir işletmeye kendi etik kodlarını oluştururken yol göstermek ve iş davranışlarının dünya standartlarında ölçülmesini olanaklı kılmaktır(Ülgen ve Mirze 2004: 450-451).

Global etik konusunda uygulanabilir standartlar oluşturmada Avrupa Birliği (EU), Dünya Ticaret Örgütü(WTO) ve Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) gibi kuruluşlar da çalışmalarda bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan SA 8000 (Social Accountabiliy 8000), etik standartlar konusundaki ilk evrensel kaynak olma özelliğine sahiptir ve sendikal haklar, çocuk işçi çalıştırma, çalışma saatleri, iş sağlığı ve güvenliği ve adil ücret konusunda standartlar geliştirmiştir.

Enformasyon teknolojilerinde görülen göz kamaştırıcı gelişmeler küreselleşme sürecini daha da hızlandırmış ve dünya daha da küçülmüştür. Sovyetlerin çöküşü pazar ekonomisinin dünyanın daha fazla yerinde uygulanmasını sağlamıştır. Bu gelişmelerin neden olduğu artan iş hacmi ve bunun yanında artan dünya nüfusu ciddi çevresel tehlikeleri de beraberinde getirmiştir. Bu tür tehlikelerin giderek artan boyutlara ulaşması çevresel sorunların da global iş etiği içerisinde ele alınmasına yol açmıştır(Arslan 2001: 40).

Global Etik İlkeler (Velioğlu 2002: 92);

- a- Global ölçekte adaletli olma
- b- Kişisel/sosyal sorumluluktan önce toplumsal sorumluluğu ele alma
- c- Çevre dostu olma
- d- Bütünsel sorumluluk ve evrensel bağlılık duyma
- e- Bölgesel değerlere saygılı olma olarak sıralanabilir.

1.3.3.4. Çalışma ve Meslek Etiği

İş etiği geniş kapsamlı bir kavramdır ve çalışma etiği ile meslek etiği tanımlarını da içermektedir. Çalışma etiği dendiğinde bir toplumun bir bütün olarak çalışmaya karşı düşünceleri anlatılmak istenir. Her bir toplum farklı değer yargılarına sahip olduğundan dolayı her bir toplumdaki çalışma etiği de farklı olacaktır. Bazı

toplumlar çalışmaya daha fazla önem veriyorlarken bazı toplumlar da boş zaman ve eğlenceye daha fazla önem vermektedirler. Hatta bir toplum içerisinde gruplar arasında da çalışma konusuna karşı farklılıklar olabilmektedir. Püriten ahlâkın geçerli olduğu batı toplumları çalışmaya daha fazla değer veren bir değerler sistemine sahiptirler. Çalışma bir anlamda ibadet hükmündedir(Arslan 2001: 47-48).

Meslek etiği iş etiği içerisinde yer alan bir kavramdır ve insanların mesleklerini icra ederken uymak zorunda oldukları davranış kurallarını ifade eder(Ülgen ve Mirze 2004: 448).

Bir meslek icra edilirken ya profesyonel olarak ya da amatör olarak icra edilir. Profesyonellik yapılan işte işi yapanın ustalığını gösterir. Ayrıca profesyoneller yaptıkları işi belirli bir para ya da ücret karşılığı yaparlar yani hayatlarını o mesleği icra ederek kazanırlar. Meslek edinme bir anlamda toplumdaki iş bölümünün bir sonucu olarak uzmanlaşmaya da atıfta bulunmaktadır. Belirli bir işi meslek edinmek o işe yönelik profesyonellik kazanıldığını ifade eder. Dolayısıyla belirli meslek sahipleri diğer meslek sahiplerinin yapamadıklarını yaparlar ve kendileri de diğer meslek sahiplerinin yaptıkları şeylerden faydalanırlar. O halde her bir meslek sahibi diğerlerinin yapamadıkları şeyleri yaptıkları için işlerinde dürüst olmalı yani meslek etiğine sahip olmalıdırlar. Ayrıca fedakar bir tavır sergileyerek kendilerine ihtiyaç duyanların ihtiyaçlarını karşılamalıdırlar. Meslek etiğine en iyi örnekler sağlık sektöründen verilebilir. Doktorlar, hemşireler, hasta bakıcılar belirli konularda uzman kimselerdir. Ve bu uzmanlıklarını öncelikle bakıma muhtaç insanlar için fedakarca kullanmalıdırlar(Arslan 2001: 75).

Bir toplumda çok sayıda meslek vardır ve her bir mesleğin kendine özgü kriterleri vardır. Ancak her meslek için geçerli olan iki tane kriter mevcuttur:

1- Meslek Yeteneği: Herhangi bir insan bir mesleğe girmişse mesleğini icra edebilmesi için gerekli yeteneğe haiz olmalıdır.

2- Meslek Onuru: İnsanların yaptıkları mesleğe karşı saygı duyması ve topluma da saygı duyurmasıdır(İzveren 1980: 247-248). Yaptığı mesleğe saygı duymayan birisinin mesleğini hakkıyla yaptığı söylenemez.

Bir meslek erbabının mesleğini icra ederken etik davranıp davranmadığı aşağıdaki soruların sorulmasıyla ortaya konulabilir(Otlu: 199-128):

- a- Yaptığım şey doğru, adil ve yasal mıdır?
- b- Bu yaptıklarımı rahat bir şekilde eşimle ve arkadaşım ile paylaşabilir miyim?

c- Bu davranışım ortaya çıktığında mesleki saygınlığım, itibarım bundan nasıl etkilenir?

d- Bu davranışı başka bir meslektaşım yapmış olsaydı bunu nasıl karşılardım?

Çalışma etiği yukarıda da belirtildiği üzere daha geniş bir kavramdır ve bir bütün olarak toplumun çalışmaya karşı takındığı tavrı sergiler. Bir çok toplum çalışmaya karşı olumlu bir tavır takınmaktadır. Çalışmanın olumlu karşılandığı ve yüceltiildiği toplumların Püriten Çalışma Etiğine sahip toplum olarak tanımlanır. Püriten çalışma etiği kavramı Alman Sosyolog Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber kapitalist gelişmenin neden başka yerlerde değil Batı'da görüldüğünü araştırmış ve sonuçta batı toplumlarının püriten çalışma etiği sayesinde kapitalist gelişmeyi sağladığını ileri sürmüştür. Püriten çalışma etiği, çalışmayı, biriktirmeyi yani tasarrufu ve bu tasarrufları yatırıma dönüştürmeyi ilke olarak kabul ettiği için sanayi devrimi ve kapitalizm diğer toplumlardan daha önce püriten etiğin yaygın olduğu batı toplumlarında görülmüştür(Uygur 2003: 123-125).

Mesleki etik ilkeler ise; bir meslek gurubu içerisinde geliştirilen, üyeleri için emredici olan, bunlara uymayan üyeler için meslekten ihraç da dahil olmak üzere çeşitli yaptırımlar öngören, kurallar bütünüdür. Aşağıda bu kurallar bütününden bir kaçısı sıralanmıştır(Bedük ve Çiçek 2003: 175).

Mesleki Etik İlkeler(Velioğlu 2002: 92) ;

- a- Tarafsızlık
- b- Açıklık
- c- Gizlilik
- d- Özenli çalışma
- e- Sorumluluk sahibi olma
- f- Var olan ya da potansiyel çıkar çatışmalarından sakınma olarak sıralanabilir.

1.3.3.5. İş Etiği

İş etiği konusu kamuoyunda, işletmeler bazında ve akademik çevrelerde gittikçe artan bir ilgi kazanmaktadır. Örneğin İngiltere'de iş etiği daha çok büyük firmaların ve yönetimi ve davranışları ile ilgilidir. Bu ilginin gerisinde yatan neden ise daha çok yolsuzluklardır.

İş etiğinin gittikçe yaygınlaşmasının nedenlerinden bir diğeri işletmelerin üretim süreçlerinde çevreye verdikleri zararlardır. Nehirlerin ve göllerin kirlenmesi, asit yağmurlarının artması gibi çevresel zararların artması kamuoyunun bu konulara gittikçe daha fazla oranda ilgi göstermesine ve işletmelere yönelik kamuoyu ve devlet baskısının artmasına neden olmuştur. İşletmeler de artan bakılara karşı üretim süreçlerinde daha etik davranmak zorunda kalmışlardır(Quinn 1997: 119).

İşletmelerde etik konusu büyük işletmelerle birlikte başlamış olmasına rağmen gittikçe küçük işletmelerde de etik konusu önem kazanmaya başlamıştır. Küçük işletmeler de istihdam politikaları, sağlık ve güvenlik, hava kirliliği ve üretici ve tüketici ilişkileri bağlamında bir takım şeylerden sorumludurlar. Hatta küçük işletmelerin ekonomiler içerisindeki ağırlığı her geçen gün artmakta ve istihdam büyük oranda küçük işletmeler tarafından yapılmaktadır(Quinn, 1997, : 119-120).

İş etiği, hangi iş davranışının doğru ve hangisinin yanlış olduğu konusundaki inançlara dayanan davranış kuralları ve ilkelerinin bir toplamıdır. Bu ilkelere uygun olarak yapılan eylemler etiksel olarak kabul edilir. İşletme de görülen etik sorunlar, pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, devlet, genel kamuoyu vb. gibi işletmenin çıkar grupları ile ilişkilerden meydana gelmektedir(Sabuncuoğlu ve Tokol 2001: 51).

İKİNCİ BÖLÜM

(İŞ AHLÂKININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE İŞLETMELEERDEKİ AHLÂKİ SORUNLAR)

2.1. İŞ AHLÂKİ

İş ahlâkı, ahlâki olarak neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair ahlâkın özel bir çalışma alanıdır. İş ahlâkı, standartların işletme politikalarına, kurumlarına ve davranışlarına uygulanması üzerinde yoğunlaşır(Velasquez 2002: 13).

İş ahlâkı, ahlâki standartlara ve bu standartların modern toplumlarda mal ve hizmetleri üreten ve bunların dağıtımını gerçekleştiren sistemlerde ve kurumlarda ve buralarda çalışanlara yönelik uygulamaları üzerine araştırmalarda bulunur. Yani iş ahlâkı bir uygulamalı etik formudur. İş ahlâkı sadece ahlâki norm ve değerlerin analizini değil aynı zamanda bu analizlerin sonuçlarının kurumlara, teknolojilere, faaliyetlere ve işletmenin takip ettiği amaçlara uygulanmasını da içermektedir(Velasquez 2002: 15).

İş ahlâkı bir işletmedeki çeşitli sorunları ele almaktadır. Ele alınan bu sorunlar, sistemik, işletme ve bireysel olarak üç başlık altında sınıflandırılabilir.

Sistemik Sorunlar: işletmenin faaliyette bulunduğu ekonomik, politik ve kanuni sistemlerdeki sorunlardır: Kapitalizmin ahlâkiliği, düzenlemeler, endüstriyel yapılar, ve sosyal pratikler sistemik sorunlara örnek olarak verilebilir.

İşletme Sorunları: belirli tipteki şirketlerden kaynaklanan sorunlardır. İşletmenin faaliyetlerinin, politikalarının ahlâkiliği veya bir bütün olarak işletmenin kurumsal yapısının ahlâki olup olmadığı bu tüp sorunlara örnek olarak verilebilir.

Bireysel sorunlar: bir işletmedeki tek bir bireyden veya bireyler topluluğundan kaynaklanan sorunlardır. Kararların, faaliyetlerin veya tek bireyin karakterinin ahlâki olup olmadığı gibi sorunlar bireysel bazdaki sorunlara örnek olarak verilebilir(Velasquez 2002: 16).

İş ahlâkı, iş dünyasında davranışları yönlendiren ahlâki prensipler ve standartların toplamıdır. İş ahlâki alanında yapılan çalışmalar genellikle belirli durumlarda doğru ve yanlışın ne olduğu konusuna yönelik ahlâki kurallar ve prensipleri içine almaktadır. Belirli koşullar altında işletme ve örgütlerde gerçekleştirilen davranışların ahlâki olup olmadığı konusunda karar verilirken bireysel ahlâki değerlendirmelerinin yanı sıra çıkar gruplarının da içinde yer aldığı

toplumsal ahlâki değerlendirmelere de başvurulur. Böylece organizasyonlar tarafından gerçekleştirilen hangi faaliyet ve davranışların toplum tarafından kabul veya reddedildiği anlaşılmış olur. Bu çerçevede toplumsal kabul gören davranış ve etkinliklere devam edilirken toplumsal kabul görmeyen davranış ve etkinliklerden de vazgeçilir(Ferrel ve Fraderich 1994: 6).

İş ahlâkı, belirli ahlâk standartlarının işletmeye nasıl adapte edileceği ile ilgilidir. Malların ve hizmetlerin üretilmesinde ve üretilen nihai mal ve hizmetlerin müşteriye ulaştırılmasında hangi ahlâki davranışların uygulanacağını belirlemek iş ahlâkı çerçevesinde araştırılan konulardandır(Özgener 2004: 52).

İş dünyasında doğru ve yanlış davranışlarının neler olduğu iş ahlâkının araştırma alanıdır. Bu çerçevede dürüst iş yapılması, verilen sözlerin yerine getirilmesi, çevreye duyarlılığın bir göstergesi olarak çevreyi kirletmeyen üretim süreçlerinin tercih edilmesi, işletmede çalışanların haklarını teslim edilmesi, hukuka aykırı olarak gerçekleştirilen davranışların giderilerek adaletin tesis edilmesi gibi konular iş ahlâkı çalışmalarında üzerinde durulan konulardır. Bu çalışma alanları genel hatları belirlediği için güven, saygı ve adalet gibi değerlerin kesin hatlarla belirlenmesi zordur.

İş ahlâkı ayrıca çalışanlar arasında eşit çalışma şartlarının oluşturulması da demektir. Eşit işe eşit ücret ödenmesi yani adaletli ücret dağıtımı, mal ve hizmetler hakkında tüketicilere doğruların söylenmesi de iş ahlâkının gereklerindedir(Şimşek 1999: 11).

İş ahlâkı aslında teorik ahlâkın pratik alana uygulanmasıdır. Çünkü iş dünyası direkt olarak uygulamaya yönelik faaliyetleri içerir. Ahlâki açıdan doğru ve yanlış kabul edilen davranışların iş hayatı içerisinde incelenmesi söz konusudur. Bu çerçevede işletmenin takip ettiği işletme politikaları, oluşturulan kurumlar ve gerçekleştirilen faaliyetler için çeşitli standartların belirlenmesi ve nasıl uygulanması gerektiği iş ahlâkının çözümlenmesi gereken konulardır(Kırel 2000: 6).

İş ahlâkının yukarıda verilen çalışma alanları aşağıda verilen maddelerle de çoğaltılabilir(Kaplanhan 2002: 8; Maşrap, 2003: 457-458):

- a- Bilgi ve ihtisas sahibi olmak,
- b- İşi sevmek ve sevdirmek,
- c- Kanun ve nizama saygı duymak,
- d- Hakka riayet etmek ve temiz ve kaliteli üretim gerçekleştirmek,
- e- Meslek grubuna sadakat göstermek,

f- Bireylere karşı fiziksel ya da ruhsal tacizde bulunmamak,
g- Çevreye zarar vermeyecek şekilde mal ve hizmet üretmek,
h- Yolsuzluk, rüşvet, torpil ve kayırmacılık gibi ahlâk dışı davranışlarda bulunmamak,

i- Sanayi ve ticari faaliyetlerde verimlilik ilkesini etik değerlere zarar vermeden gerçekleştirmek(Marşap 2003: 457-458).

İş ahlâkı gereği, iş adamları sorumluluk sahibi bireyler olmalı sadece kendi çıkarlarını düşünmemelidir. İş adamı güven ve refahını elde ederken çalıştırdığı ve hizmet sunduğu diğer insanların güven ve refahını da sağlamak zorunda olduğunun bilincine varmış olmalıdır. Bu şekilde düşünen bir iş adamı iş ahlâkını büyük oranda edinmiştir. Ayrıca iş ahlâkını içselleştiren bir iş adamının güvene layık, sadık, namuslu ve çalışkan olduğu da söylenebilir.

Bir işletme iş ahlâkının gereklerini yerine getirirken yukarıda da belirtildiği üzere bir takım toplumsal gerekleri yerine getirmeli ve işi ahlâkına yönelik toplumsal değerleri göz önünde bulundurmalıdır. Bu çerçevede Türk toplumunda iş ahlâkına yönelik değerlerden bazıları aşağıda sıralandığı gibidir(Dinçer 1998: 190-191).

- a- Alışverişte birbirini aldatmamak,
- b- Borcunu vaktinde ödemek,
- c- İhtiyaç sahibi kimselere yardım ve destek sağlamak,
- d- Kendisine yapılmasını istemediği bir şeyi, başkasına yapmamak,
- e- İşçisine ücretini hakkıyla ve zamanında ödemek,
- f- Haksız rekabet yapmamak,
- g- Ölçü ve tartısında adil ve dürüst olmak,
- h- İstifçilik yapmamak ve toplumun zayıf anlarında veya arz yetersizliği durumlarında fırsatçı politikalar gütmemek,
 - i- Mal hakkında yalan söylememek. Sattığı malın niteliklerini tam olarak belirtmek.
 - j- Kendi malının kötü yönlerini müşteriden gizlememek ve alacağı malın değerini düşürmek için kötülememek.
 - k- Gerçek dışı ve asılsız reklamlara yönelmemek.
 - l- Sözüne ve anlaşmalarına sadık kalmak ve yapılan bir pazarlıktan ve akitten sonra bir başkasıyla pazarlığa girişmemek.

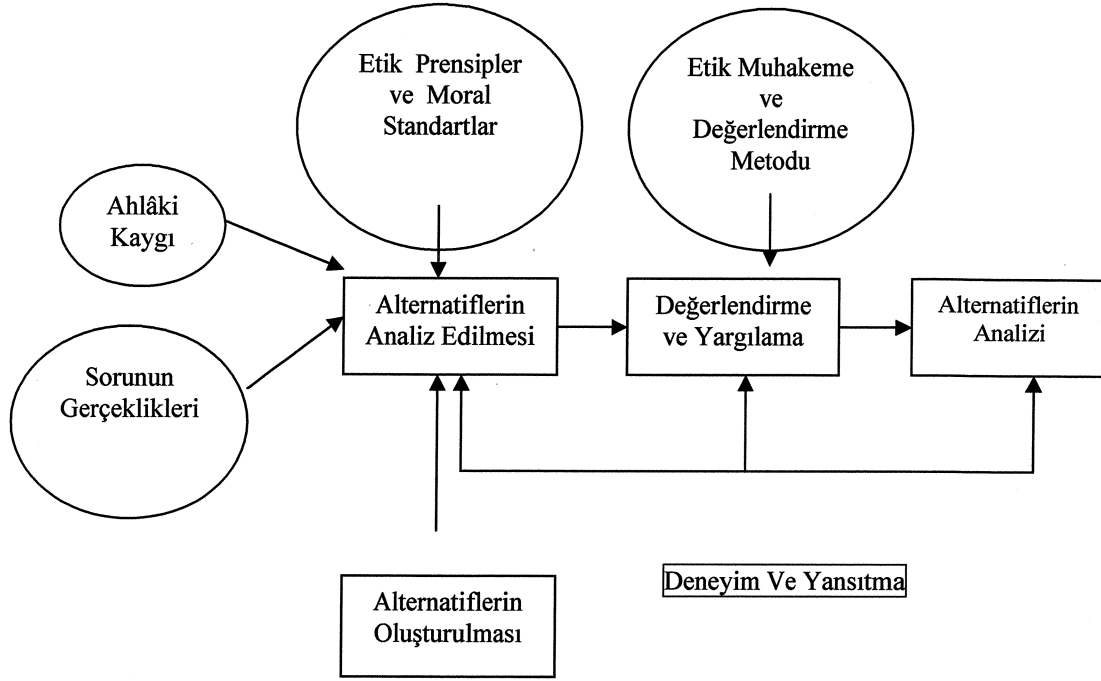
m- Müşteri iken, satıcı iken, borcunu öderken, alacağını tahsil ederken kolaylık göstermek, müsamaha ile yaklaşmak ve gerektiğinde kendisinden fedakarlık yapmak.

İşletmelerin fırsatçı politikalar güderek aşırı kar elde etmek istemeleri, müşterileri yanıltarak karı artırmak amacıyla gerçeğe uygun düşmeyen reklam yapmaları, iş kanunlarına aykırı olacak şekilde küçük yaşta işçi çalıştırmaları, cinsiyet ayırımı yaparak kadınlara yönelik düşük ücret politikası gütmeleri etik dışı davranışlar arasındadır. İş ahlâkı ile ilgili konulardan bir diğeri mevcut kanunlar çerçevesinde devlete ve yerel yönetimlere karşı kanuni sorumluluklarını yerine getirmek ve vergileri zamanında ödemektir. Vergileri zamanında ödemek aynı zamanda işletmenin toplumsal etik kurallarına uygun davranması demektir(Şimşek vd 2003: 385).

İş ahlâkı, ahlâki ilkelerin işletmenin yönetilmesi sırasında ortaya çıkan problemlere uygulanmasıdır. İşletme ahlâki bireylerin organizasyonel bir konumda oldukları durumlarla ve işletmenin veya sahibinin bir temsilcisi olarak yürüttüğü eylemlerle ilgilidir(Baron 2003: 683).

Gerçeklerin farkına varıldıktan yani gerçekler iyice ortaya çıkarıldıktan sonra, ahlâki kaygılar tanımlanır, alternatifler oluşturulur, ve bu alternatiflerin analiz edilmesi için etik ilkeler ve ahlâki standartlar kullanılır. Analiz mantıklı, tutarlı ve sistematik bir muhakemeye dayalı olarak yapılmalıdır. Analizin sonuçları bu alternatiflerin etik ilkelerle ve ahlâki standartlarla uyumlu olup olmadığına yönelik değerlendirmeleri içerir. Karar alma sürecinde etik ilkelere başvurulduğunda, son aşamada tercihler ve uygulama yer alacaktır. Etik, pozitif amaçlar için kullanıldığında ise son aşama verilen karara karşı itirazların olup olmayacağı tahminini içerir(Baron 2003: 689-690). Bu süreç aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Şekil 2.1. Etik Analiz Süreci



(Baron 2003: 690)

İş ahlâkı, işletmelerdeki ahlâki davranışların genel çerçevesini çizer. Ancak iş ahlâkının belirlenmesinde bireysel ahlâki anlayışlar ve uygulamalar da oldukça önem arz eder. Kişisel ahlâk anlayış ve tutumlar iş ahlâkının belirlenmesinde kilit bir role sahiptir. Çünkü iş ahlâkı her ne kadar uygulamalar için genel çerçeveyi çizerse de bu uygulamaların hayata geçirilip geçirilmeyeceğine işletme yöneticileri karar verecektir. Yani kararlar bireysel ahlâki anlayış çerçevesine alınır. Eğer yönetici kişisel ahlâki ilkelere sahip değil ise vereceği kararlar yöneticinin bu tutumunu yansıtacaktır. Ahlâki olmayan bir takım davranışların sergilenmesi bu durumda söz konusu olabilir ve işletme bu davranışlardan zarar görebilir. Buna karşılık ahlâki değerlere önem veren bir yöneticinin bu konudaki sağlam duruşu işletmedeki potansiyel ahlâk dışı davranışların da önünü kesecek ve işletmenin prestijini artıracaktır. Esasında işletmelerde ahlâk dışı davranışların ortaya çıkmasındaki ana neden işletmenin genel amaçlarıyla farklı çıkar gruplarının beklentileri arasındaki çatışmalardan kaynaklanmaktadır (Özgener 2004: 53). Özellikle çıkar gruplarının istekleri arasında baş gösteren çatışmalar işletme yöneticilerini ahlâki ikilemlerle karşı karşıya bırakır. Bu sebepten dolayı yönetici pozisyonunda olanlar çıkar grupları

arasındaki ilişkileri düzenlemek ve sağlam temellere oturtmak zorundadır. Eğer bir işletmede etik iklimi* sağlanmışsa bu tür çatışmalar olabildiğince az olacaktır(Sabuncuoğlu ve Tokol 2001: 51).

İşletmelerin kuruluş amacı kar elde etmektir. İşletme bu amaca ulaşmak için Makyevelist bir düşünceyi benimseyebilir ve amaca ulaştıracak her türlü aracın kullanımını meşrudur sonucuna varabilir. Böyle bir düşünce iş ahlâkı ile ilgili olarak yukarıda verilmeye çalışılan hiçbir düşünce ile örtüşmez. Makyevelist bir anlayış yasaların çiğnenmesini, müşterilerin aldatılmasını, çevreye zarar verilmesini sakıncalı görmez. Bu durum esasında ahlâki değerlerin çiğnenmesine yol açan faydacı bir yaklaşımdır. Ahlâki değerlere faydacı yaklaşım sadece işletmenin ortaklarına hizmet edecek, işletmenin toplumsal yönünü zaafa uğratacaktır(Ülgen ve Mirze 2004: 449).

İş ahlâkı, bir işletmede, çalışan-çalışan, çalışan-yönetici, işletme-müşteri, işletme-çevre arasında oluşabilecek tüm sorunların giderilmesi ile ilgilidir. İşletmelerde iş ahlâkının giderek yaygınlaşmasının nedeni yukarıda sayılan gruplarla işletmenin farklı ahlâkının değerlere sahip olması ve bu farklı değerlerin potansiyel çatışmalara zemin hazırlamasıdır(Ege vd. 2003: 17).

Kalite ve mükemmellik gibi iş ahlâkı da işletmelerde paylaşılan evrensel değerlerdendir. Dolayısıyla iş ahlâkı alanındaki çalışmalar işletmelerde ahlâki standartların yükseltilmesini başarının bir ön koşulu olarak değerlendirmektedir. Bir işletmede ahlâki değerler ne kadar yaygınlaştırılır ise yani etik iklim ne kadar derinlemesine işletmeye nüfuz eder ise o işletmenin başarı şansı o kadar artacaktır. Ahlâki değerlerin işletmelerde egemen kılınması büyük oranda işletme yöneticilerinin işidir. İşletme yöneticileri ahlâki değerlerle ilgili düşüncelerini açıkça ortaya koymalı ve her bir çalışana kendi düşüncelerini aktarmalıdır (Tierney 1997: 7).

* Etik İklim: Hangi davranışın doğru olduğu ve etik sorunların üstesinden nasıl gelinebileceği hakkındaki paylaşılmış düşünceler setidir. Bu iklim bütün düzeylerde ve koşullarda karar verme tonunu (siyah, beyaz veya gri) ayarlar. (Sims, 1992: 6). (Yrd. Doç. Dr. Şevki Özgener, Arş. Gör. Yasemin Kaya, *Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Ahlâki Standartlar Üzerine Bir Araştırma*, s.546 1.Türkiye Uluslar Arası Ahlâk Kongresi 17- 19 Eylül 2003 Hacettepe Üniversitesi Kültür Merkezi).

2.2. İŞLETMELERDE AHLÂKİ YÖNETİMİN OLUŞTURULMA AŞAMALARI

İş ahlâkını destekleyen şirket kültürünün gelişmesi dört aşamada olur: ahlâki olarak farkına varma(ahlâki farkındalık), ahlâki muhakeme, ahlâki eylem ve ahlâki liderlik. Bu dört faktörden herhangi birisi ıskalanırsa işletmedeki etik iklim zayıflayacaktır(Certo 2003: 47).

2.2.1. Ahlâki Farkında Olma

Bir işletmedeki etik iklimin temeli etik farkında olmaktır. İş yerlerinde sık sık etik ikilemler yaşanmaktadır. İşverenler etik problemler olduğu zaman bu problemleri tanımlayabilmek için yardıma ihtiyaç duyarlar. İşçiler firmanın kendilerinden nasıl bir davranış beklediğini bilmek için bir rehber ihtiyacı duyarlar. Bunun için işletmelerde yürütme kodlarının diğer adıyla etik kodların oluşturulması gerekir. Etik kodlar sayesinde hem yöneticiler hem de işçiler firmada etik olarak kabul edilebilir davranışların neler olduğuna dair bir kılavuza sahip olurlar. Ve etik ikilemlere düşmekten kurtulurlar(Certo 2003: 48).

2.2.2. Ahlâki Muhakeme

Etik ilkeler genel bir çatı sağlarlar. Ancak her bir ahlâki problemle ilgili olarak detaylı çözümler sunmazlar. Bazı ahlâki sorunların siyah ya da beyaz cevapları yoktur yani net cevap vermek oldukça zordur. Gri sorun alanları da vardır ki burada bireylerin bir çok opsiyonu ve sonuçlarını birbirinden ayırt edebilmesi gerekir. İşletmeler yöneticilerine bu opsiyonları değerlendirmeleri ve en uygun karara varabilmeleri için gerekli olan araçları sunmak zorundadır. Bir çok işletme bu araçların sağlanabilmesi için ahlâki gelişim programları oluşturmuşlardır. Bu gelişim programları sayesinde yöneticiler farazi durumlarla çalışma yaparak gerçek dünyada karşılaşabilecekleri çeşitli problemler karşısında nasıl davranmaları gerektiğini öğrenirler(Certo 2003: 48).

2.2.3. Ahlâki Eylem

Etik ilke ve ahlâki geliştirme programları ahlâki problemlerin tanımlanmasında çalışanlara yardımcı olmaktadır. Ancak bunların yanı sıra firmalar bazı yapı ve yaklaşımları da sağlamlıdır ki bu yapı içerisinde kararlar ahlâki eylemlere dönüştürülebilir(Certo 2003: 49).

Bir bütün olarak işletme için, bireysel departmanlar için ve işçiler için oluşturulan amaçlar işletmedeki ahlâki davranışları etkilerler. İşçilerin performansları için gerçekçi olmayan hedefler belirleyen bir yöneticinin çalıştığı firma işletmede bir zaman sonra yalan söylemenin, dedikodunun ve diğer kötü davranışların arttığı görülecektir. Çünkü baskı altındaki işçiler bu sayede kendilerini korumaya çalışmaktadırlar. Bundan dolayı bir çok şirkette işçilere sunulan direkt bir telefon hattı vardır. İşçiler bu hat sayesinde şahit oldukları ahlâk dışı davranışları anında haber verebilmektedir. Bazı şirketler içinde de etik ofisler açılmakta ve bu ofis sayesinde etik dışı davranışların önüne geçilmeye çalışılmaktadır(Certo 2003: 49).

2.2.4. Ahlâki Liderlik

İdareciler sadece ahlâki davranışlar hakkında konuşmamalı aynı zamanda davranışlarıyla da bunu göstermelidirler. Bu ilke yöneticilerin işletmenin ana değerlerine bağlı olmalarını ve davranışlarını bu değerlere dayandırmalarını gerektirir. Bununla birlikte ahlâki liderlik bir adım daha ileri gitmeli ve her düzeydeki işçiyi ahlâki lider olma noktasında sorumluluk yüklemelidir. Öylece her birey ihlallerin farkında olmalı ve işletmenin standartlarını savunmak için istekli olmalıdır(Certo 2003: 49).

İşletmelerde yukarıda anlatılan süreç oluşturulamaz ve işletme ahlâki açıdan kötü yönetilirse, işletmenin hissedarları (stakeholder), tüketiciler, yatırımcılar, işçiler ve kamuoyu, bundan olumsuz şekilde etkilenirler ve işletmenin kabul edilebilir bir şekilde yönetilmesi için güçlü bir şekilde baskıda bulunurlar(Certo 2003: 49).

2.3. İŞLETMELERDE AHLÂKİ KURALLARIN UYGULANMASINA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Düşünürlerden bazıları ahlâki ilkelerin işletmelere getirilmesine karşı çıkarlar. Ahlâki ilkelerin işletmeler içerisinde yer almasına karşı çıkanlara göre işletmede çalışanlar sadece işletmenin mali başarısına adapte olmalıdır ve enerjileri ile işletmenin kaynaklarını başka amaçlar için harcamamalıdır. Bu görüşte olanların ileri sürdükleri üç önerileri vardır (Longenecker 1985: 38).

a- Tam rekabetçi serbest piyasalarda kar amacının takip edilmesinin bizatihi kendisi bir toplum içerisindeki bireylere sosyal olarak en faydalı bir şekilde hizmet edileceğini garanti edecektir. Kar elde edebilmek için her firma toplum üyeleri neyi talep ediyorsa sadece onu üretmelidir ve üretimini de en etkin bir şekilde yapmalıdır. Toplumun üyeleri en yüksek faydayı elde edecektir. Ancak bu en yüksek faydanın elde edilebilmesi için işletme yöneticilerinin kendi değer yargılarını işletmeye empoze etmemeleri gerekir.

Bu iddiaya karşı birkaç şey söylenebilir. Örneğin endüstriyel piyasaların çoğu tam rekabetçi serbest piyasa yapısını yansıtmazlar ve eksik rekabet şartları altında çalışırlar. Eksik rekabet şartları altında çalışan bir firmanın ise kar maksimizasyonu için rekabet etmesine gerek yoktur. Kar maksimizasyonu etkin olmayan üretim düzeylerinde de elde edilebilir.

İkinci olarak karı artırmak her zaman toplumun sosyal faydasını artırmaz. Özellikle çevreyi kirleten üretim süreçleri daha fazla kar için üretimin bir sonucudur. Yönlendirici reklamlar tüketicileri çeşitli konularda yanıltmakta ve ihtiyaç olmayan bir çok şeyi ihtiyaçmış gibi göstermektedir. Ürünün zararlı tarafları saklanmakta, dolandırıcılık, sahtekarlık, vergi vermeme ve benzeri bir çok problem karları yükseltmek için başvurulan ahlâksız davranışlardır.

Üçüncü olarak toplumun üyeleri ne isterse o üretilmelidir mantığı da eksiktir. Çünkü toplum üyelerinin bir çoğunun istekleri karşılanmamaktadır. Çünkü toplum üyelerinin bir çoğu pazara katılamamaktadır (Longenecker 19985: 38).

Dördüncü olarak da şu söylenebilir: İşletmelerde büyüme, yüksek karlılık ve güçlü mali yapı gibi çeşitli ekonomik hedefler veya öncelikler olabilir. Mali başarı ve istikrar doğal olarak bir işletme yöneticisi için önemli hedeflerdir. Bir işletmenin yaşayabilmesi için en azından minimum düzeyde bir kar elde etmesi gerekmektedir.

Acaba minimum düzeyde bir kar ile meşgul olmak etik değerlerin gözden kaçmasına neden olur mu?(Longenecker 1985: 67).

Acaba yönetimin ilgisi piyasa payı, büyüme oranı ve karlılık gibi hedeflere kilitlendiğinde etik değerlere ne olmaktadır? Bir çok durumda teknik düşüncelere karşı etik değerlerin nispi önemi belirsizdir. Birine karşılık diğerinin yönetim tarafından nasıl değerlendirildiğini söylemek çok zordur(Longenecker 1985: 68).

Ancak işletmeler çok yüksek iktisadi amaçları benimsediklerinde bir takım olumsuzluklar da olmaktadır. Güçlü bir şekilde vurgulanan ve benimsenen ekonomik hedeflere ulaşılamadığında işletme içerisinde sahtekarlıklar başlamaktadır. Örneğin belgelerde tahrifat yapılabilmekte veya bazı bilgiler şirket ortaklarından saklanabilmektedir. Radyoaktif üretimin arkasındaki planlama süreci iyi bir yönetim olarak kabul edilse bile radyoaktif serpinti ahlâki olarak yıkıcıdır ve zararlıdır (Longenecker 1985: 68). Yani ekonomik amaçlar iyi bir şekilde planlansa da bu amaçlara ulaşılamadığında işletmeler içerisinde ahlâki sapmalar başlar.

b- İşletmeler içerisinde ahlâki davranışlara karşı çıkanların ileri sürdükleri ikinci bir iddia şudur: Yöneticiler işverenlerinin sadık bir temsilcisi olarak işveren nasıl istiyorsa o şekilde davranmalı ve hizmet etmelidir ki işverenin kazancını artırsın. Bu görüş “sadık temsilci argümanı” olarak da isimlendirilmektedir. Bu argüman sayesinde yöneticinin ahlâk dışı veya kanuni olmayan davranışları meşru gösterilebilmektedir. Çünkü ahlâk dışı bir davranış sergilendiğinde yönetici bunu işletmenin karını artırmak için, çalışanları ve hissedarları korumak için yaptığını ileri sürecek ve kendini temize çıkarmaya çalışacaktır.

Bu görüşe karşı da iş ahlâki lehine ileri sürülebilecek görüşler vardır. Mesela ahlâkın işletmelere girmesine karşı “b” şikkında ileri sürülen görüşe göre yöneticilerin kendi iş verenlerine karşı görevlerini sınırlandıracak herhangi bir engel yoktur. Ancak gerçek yaşamda yöneticilerin işverenlerine karşı yükümlülüklerini sınırlandıran kanuni ve kurumsal engeller vardır. Özellikle kanuni düzenlemeler yöneticilerin işverenler karşısındaki konumunu ortaya koymak açısından belirleyicidir(Longenecker 1985: 39).

c- Ahlâki ilkelerin işletmelerde uygulanmasına karşı çıkan bir diğer görüş şudur: İşletmelerde ahlâki ilkelere gerek yoktur. Eğer bir işletmede kişiler kanunlara uyuyorlarsa ahlâki bir durum kendiliğinden oluşmuştur. Kanunlara itaat dışında ayrıca ahlâki ilkelere gerek yoktur. İşletme ahlâki haddizatında kanunlara uymak olarak tanımlanabilir. Örneğin bir muhasebeci bir şirketin raporlarını kanunlara

uygun olarak tutuyorsa zaten ahlâki bir davranışta da bulunuyor demektir(Longenecker 1985: 40).

Aslında burada ahlâk ile kanunu ve ahlâk dışı davranış ile kanun dışı davranışı bir tutma hatası vardır. Bazı kanunların gerekli gördüğü bazı davranışlar ahlâki standartlar göre ahlâki bir davranışla aynı olabilir: Adam öldürmenin, dolandırıcılık ve sahtekarlığın, ırza geçmenin, hırsızlığın ve bunlara benzer suçların yasaklanması hem kanun gereği hem de ahlâki ilkeler gereği olarak kabul görür. Yani bu örneklerde kanun ve ahlâk uyuşmaktadır. Ancak kanunlarla ahlâk her zaman uyuşmaz ve bu ikisini bir görmek yanıltıcıdır. Örneğin Nazi Almanya'sında anti-semitik bir tavır sergilemek kanuni olarak doğrudur. Suudi Arabistan'da işletmeler kanuni olarak kadınlara karşı ayrımcılık yapmak zorundadırlar. Yahudilikte de bu böyledir. Bu örnekler kanunlar ile ahlâki ilkelerin her zaman uyuşmayacağına güzel örnekleridir. Ancak şunu belirtmek gerekir ki kanunlar ile ahlâki ilkeler arasındaki sınır çizgisi kesin değildir. Ve çoğu zaman ahlâki ilkeler kanun maddelerini şekillendirebilmektedir.

2.4. İŞLETMELERDE AHLÂK KURALLARIN UYGULANMASINI SAVUNAN GÖRÜŞLER

a- Ahlâk tüm isteğe bağlı insan davranışlarını yönetmeli ve yönlendirmelidir. İşletmeler de insanların bir araya gelerek oluşturdukları gönüllü bir birliktir. Dolayısıyla ahlâki ilkeler işletmeleri de yönetmelidir. Ahlâk sadece işletmeleri değil tüm insani davranışları yönetmelidir.

b- İşletme faaliyetleri işletmelerde insanlar olmadan varolamaz ve işletmeleri çevreleyen toplum minimum bazda bazı ahlâki standartlara bağlıdır. İşletme ahlâki davranışı gerekli kılan ortak bir faaliyettir. Ahlâki davranışlar şunlardan dolayı gereklidir(Longenecker 1985: 41):

- Herhangi bir bireysel işletme, eğer yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler, şirketten çalmayı, şirkete karşı yalan söylemeyi ve şirketle yapılan anlaşmaları bozmayı ahlâki olarak izin verilebilir durumlar olarak görmeye başarlarsa o şirket kısa sürede çökecektir. Herhangi bir işletme bir bütün olarak ahlâki içerikten yoksun olarak varolamayacağına göre işletmelerde minimum düzeyde de olsa etiğin mutlaka varolması gerekir.

- Tüm işletmeler, içerisinde faaliyet gösterdikleri toplumun istikrarlı olmasını isterler. Herhangi bir toplumdaki istikrar da toplum üyelerinin bazı etik standartlara uymalarını gerektirir. Toplumun üyeleri minimum düzeyde de olsa bazı etik standartlara uymaz iseler toplumun her bir üyesi diğerine karşı bir savaş içerisinde olur. Bu tür toplumların içerisinde de işletmelerin varolması neredeyse imkansızdır(Longenecker 1985: 42).

c- İşletmelerde ahlâki davranışların varolması gerektiğini savunan bir diğer görüş ise işletmelerdeki ahlâki düşünceler ile işletmenin hedeflerinin, özellikle kar hedefinin, birbiriyle tutarlı olmasıdır. Bu görüşe göre işletmelerde karlı geçen yıllarla etik davranışların yoğun olduğu yıllar çakışmaktadır. Yani etik ilkelere riayet edildiği dönemlerde karlılık da artmıştır. Aslında karlılığı belirleyen bir çok faktör vardır: Endüstrinin içinde bulunduğu durum, faiz oranları, değişen tüketici zevk ve tercihleri, hava koşulları vb. Yani etik olan işletmelerin etik olmayan işletmelere nazaran daha karlı olduğunu gösterebilmek oldukça zordur. Bütün zorluklara rağmen etik olma ile karlılık arasında az sayıda da olsa pozitif ilişkiler görmek mümkündür. Ancak hiçbir çalışmada ahlâki olma ile karlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koyamamıştır(Longenecker 1985: 42).

2.5. İŞLETMELERDE KARŞILAŞILAN AHLÂKİ SORUNLAR VE ÖZELLİKLERİ

İşletmelerdeki ahlâki sorunlar çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. İşletme çok sayıda paydaş gurubunun yer aldığı bir çevrede faaliyette bulunduğu için bunlar arasında denge sağlanması gerekir. Ahlâki problemler bu çıkar grupları arasındaki ilişkiler neticesinde ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak işletmelerdeki ahlâki problemleri şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

2.5.1. Çalışanlarla İlişkilerden Kaynaklanan Sorunlar

Firmanın bakış açısına göre bir çalışanın temel görevi firmanın ana hedefleri doğrultusunda çalışmak ve bu hedeflere zarar verecek davranışlardan sakınmaktır. Ahlâk dışı bir davranış sergilemek bu amaçlardan sapılması demektir(Velasquez 2002: 447).

Örneğin bir işletmedeki mali yönetici fonların kendisine emanet edildiği kişidir. Mali yönetici kendisine emanet edilen fonları öyle bir şekilde yönetmelidir ki minimum risk altında şirket ve şirket hissedarları maksimum karı elde edebilsin. Mali yöneticinin bu şekilde davranmak zorunda olmasının ana nedeni şirket ile yaptığı mukavele gereğidir. Yapılan mukavele mali yöneticinin şirkete karşı dürüst olmasını ve kendi kişisel menfaatleri doğrultusunda iş yapmamasını içermektedir(Velasquez 2002: 447).

Alt kademelerdeki çalışanlarda dahil olmak üzere şirket çalışanlarının şirkete karşı sorumluluklarını belirleyen “şirket kuralları”dır (law of agency). Şirket Kuralları, şirket çalışanlarının şirkete karşı sorumluluklarını belirten, bunların sınırlarını çizen bir kanundur(Velasquez 2002: 447).

Bir şirkette yöneticiler şirketin hedeflerini takip etme yükümlülüğünü takip ederken bazen başarısız olabilirler. Şirketle yönetici arasında çıkar çatışması olabilir, yönetici şirketten bazı şeyleri çalabilir, yönetici yönetim gücünü kullanarak dışarıdan para sızdırabilir veya rüşvet alabilir(Velasquez 2002: 448).

Kaynak kullanımı ile ilgili ahlâki sorunlar da yine çalışanların işletmeye karşı olan yükümlülükleri arasındadır. İşletme kaynaklarının ahlâk dışı bir şekilde yöneticilerin kişisel amaçları için kullanılması, kaynak alımı için yapılan ihalelerde yakınlarını kayırması, gereksiz yere mal alımı, bunlara örnek olarak verilebilir(Özgener 2004: 101).

2.5.1.1.Ailevi ve Kişisel Sorunlar

Ailevi ve kişisel sorunlar, işletme dışında gerçekleşen ancak işletmeye yansıyan sorunlardır. Bu tür sorunlar işletme dışında gerçekleşse de işletmeyi doğrudan ilgilendirmektedir. Çünkü ailevi veya kişisel bir takım sıkıntıları olan çalışanların işe adapte olmaları zorlaşmakta, iş yerindeki çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri bundan zarar görmekte ve çalışanın verimliliği azalmaktadır.

Çalışma hayatında sık görülen sorunlardan birisi, çalışanların iş yerindeki sıkıntılarını eve taşımaları veya evdeki bireysel sıkıntılarını da işe taşımalarıdır. İnsanlar bu tür şeylerden kolaylıkla kurtulamamakta ve bir şekilde bir yerlerde sorun çıkmaktadır. Önemli olan bu tür durumların görüldüğü zamanlarda çalışanları hemen dışlamak değil çalışma hayatı ile ev hayatı arasındaki ilişkiyi dengeli bir şekilde yürütmek ve çalışana tekrar kazanmaktır.

Eğer çalışanların bireysel sorunları alkol gibi nedenlerden kaynaklanıyorsa işletmeler bu gibi durumlarda daha katı davranabilirler. Bu tür durumlarla karşılaşmamak için bir çok şirket alkole karşı açık bir tutum takınmış ve alkol ve uyuşturucuların kullanılmasını engellemek için yasaklayıcı politikalar belirlemiştir ve alkol ve uyuşturucu kullanan çalışanlarına karşı ağır cezalar vermektedirler(Özgener 2004: 105).

Alkol ve uyuşturucu kullanımı bir taraftan çalışanların sağlıklarını bozarken diğer taraftan verimliliği düşürerek işletmeye maliyet doğurmaktadır. Eğer işletme bir hizmet üretiyor ise yani direkt olarak müşteri ile muhatap olma söz konusu ise, alkol ve uyuşturucu kullanımı müşteri kaybına da neden olacaktır (Trevino and Nelson 1995: 124; Aktaran, Özgener 2004).

Yukarıda belirtildiği üzere, önemli olan çalışanların kişisel sorunları olduğu zaman çalışanın hemen cezalandırılması değil tekrar işletmeye ve topluma kazandırılması ve çalışanın bir insan olduğunun unutulmamasıdır. Örneğin alkol kullanan bir çalışana karşı yapılması gereken o çalışana hemen cezalandırmak olmamalıdır. Gerekiyorsa çalışanın alkol tedavi hizmeti veren kliniklere gönderilmesi gerekir. Bu tür bir davranış hem etik bir tutum hem de kanuni bir görevdir. Kliniklerin yanı sıra işletmelerde devamlı bir psikolojik bir danışmanın bulundurulması da çözümü kolaylaştırıcı bir faaliyettir(Özgener 2004: 105).

2.5.1.2. Mal Hırsızlığı

Bir firmanın işçileri ile şirket arasında yapılan mukavele gereği işçiler şirket kaynaklarını sadece şirketin yasal amaçları için kullanabilir. Eğer işçi şirketin kaynaklarını kendi kişisel çıkarları için kullanırsa etik dışı bir davranış sergilemiş demektir. Çünkü şirkete ait olan bir şeyi şirketin rızası olmadan kullanma yoluna gitmiştir(Velasquez 2002: 451).

Bir işletme içerisinde sadece işçiler hırsızlık yapmaz. Yönetim düzeyinde de hırsızlıklar görülmektedir. Hatta yönetim düzeyinde gerçekleştirilen hırsızlıkların işletmeye zararı daha fazladır. Çünkü işçiler genellikle küçük araç gereçleri çalmaktadır. Elbise, kaşık, çatal gibi. Ancak yönetim düzeyindeki hırsızlık işletme için daha tehlikelidir. Zimmete para geçirilmesi, kalpazanlık gibi suçlar genellikle yönetim düzeyinde ortaya çıkan suçlardır ve genellikle beyaz yaka suçu (white collar crime) olarak adlandırılmaktadır(Velasquez 2002: 451).

Gerek işçilerin gerekse de yöneticilerin yaptıkları hırsızlıkların etik dışı olduğu kesindir. Ve bu hırsızlık türleri kolayca görülebilir ve ahlâk dışı olduğuna karar verilebilir. Bu hırsızlık türleri ahlâk dışı olduğu gibi kanunlara da aykırı bir durumu yansıtır.

Ancak işletmelerde bazı hırsızlık türleri vardır ki bu hırsızlıkların tespit edilmesi kolay değildir ve modern teknolojilerinin kullanılmasıyla gerçekleştirilmektedir. Örneğin bilgisayar hırsızlığı bunlardan birisidir.

2.5.1.3. Bilgi Hırsızlığı

Bilgi hırsızlığı genellikle şu şekilde tanımlanır: Bir bilgisayar kullanarak işletmenin data bankına giriş yapmak, bir işletmenin bilgisayar programlarını kopya etmek, işletmenin bilgisayara yüklü verilerini kopya etmek, kendi özel zamanında işletmenin bilgisayarını kullanmak. Bunların hepsi bilgisayar hırsızlığı kavramı altında düşünülebilecek hırsızlık türleridir. İşletme içerisinde bu tür faaliyetlere izin verilmediği sürece yapılan bu işlemler hırsızlık olarak görülür. Çünkü yöneticiler veya diğer çalışanlar kendilerine ait olmayan şeyler üzerinde tasarrufta bulunmaya çalışmaktadırlar. Gerçi bilgisayar üzerindeki bilgilerin veya programların çoğu somut değildir. Ve bu tür bilgileri kullananlar ve kopya edenler bilgilerin orijinallerini olduğu gibi bırakmaktadırlar. Ancak bilgilerin orijinalliği bozulmasa bile bu tür işlemler yine de hırsızlık kapsamındadır. Çünkü toplanan bilgiler veya satın alınan programlar o bilgileri toplayan ve programları satın alan şirketin özel mülkiyetidir. Mülkiyet hakları da kanun tarafından güvence altına alınmıştır(Velasquez 2002: 451).

2.5.1.4. Ticari Sırlar

Özel bilgi ve ticari sırların temel özelliği şirket dışında kimsenin bunları bilmemesidir. Özel bilgi ve ticari sırların özellikleri şu şekilde sıralanabilir(Velasquez 2002: 452).

1- İşletmenin kendi faaliyetleri, geleceğe yönelik planları, politikaları, geliştirdiği teknolojileri ile ilgilidir. Bu tür bilgilerin işletme dışındaki kişiler veya rakip işletmeler tarafından öğrenilmesi durumunda işletmenin ticari olarak rakiplerine karşı başarılı olması büyük ölçüde zarar görecektir.

2- Ticari sırların ve bilgilerin bir diğerk özelliği işletmenin kendi malı olmalarıdır. Çünkü bu tür sırlar ya işletme içerisinde işletmenin kaynaklarının kullanılmasıyla ya da yine işletme kaynak ve fonlarının kullanılmasıyla dışarıdan satın alınmıştır.

3- İşletmenin kendi çalışanlarıyla yaptığı anlaşmalar, geliştirdiği güvenlik önlemleri, ve açık amaçları işletmenin kendi dışında bu bilgilere sahip olunmasını istemediği bilgilerdir. Örneğin bilgisayar programlarının geliştirilmesiyle ilgili olarak çalışan bir işletme kendi araştırma geliştirme laboratuvarlarında geliştirdiği yeni bir bilgisayar programının başkaları tarafından bilinmesini istemez. Bu tür bir bilgi ticari bir sırdır.

Yukarıda özellikleri sıralanan ticari sırların işletme dışarisına kopyalanarak, veya bilgisayarlar üzerinde bilgi transferi yapılarak sızdırılması ahlâk dışı bir davranıştır ve kanunlara da aykırıdır. Çalışanlar işletmelere ait ticari sırları saklamak ve bu sırları işletmenin çıkarları için kullanmak zorundadırlar.

2.5.2. Devlele Olan İlişkilerden Kaynaklanan Sorunlar

İşletmeler çoğu zaman devletin yapmış olduğu düzenlemeleri yerine getirme noktasında yavaş hareket ederler veya hiç yerine getirmezler. İş güvenliği ile ilgili, çocuk yaştakilerin çalıştırılması, sigortasız işçi çalıştırılmaması ile ilgili düzenlemeler çoğu zaman şirketlerce yerine getirilmemektedir. Bunların yanı sıra evre kirliliğinin önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınmaması da etik dışı bir davranıştır. İşletmenin devlete karşı sorumlu olduğu en önemli konulardan birisi de vergi borçlarıdır. Bir çok işletme vergi kaçırarak kanuni yükümlölüklerini yerine getirmemektedir. Bu ise toplumsal bir kayıptır.

2.5.3. Hissedarlarla İlişkilerden Kaynaklanan Sorunlar

İşletme, pay sahiplerinin güvenini sağlamak temel amaçlarından biridir. Hissedarların yatırımlarının karşılığını elde edebilmeleri için profesyonel yönetim teknikleri kullanması, yasal ereve içerisinde pay sahiplerine gerekli bilgilerin doğru bir şekilde ulaştırılması, hissedarların aktiflerinin korunması ve değerlerinin arttırılması, hisse sahiplerinin istek ve fikirlerinin dikkate alınması, işletmenin ahlâki yükümlölükleri arasındadır.

Yöneticilerin hisedarlara karşı öncelikli sorumluluğu karı maksimize etmek ve maliyetleri en düşük seviyeye çekmektir.

Yatırımcılar işletmeye belirli oranda para yatırarak işletmenin duyduğu finansman ihtiyaçlarını belli miktarda karşılamaktadırlar. Bunun karşılığında yöneticilerden, bu paranın en verimli şekilde değerlendirilmesini beklerler(Şimşek 1999: 104).

2.5.4. Tüketicilerle İlişkilerden Kaynaklanan Sorunlar

Örgütlerin en yakın çevresinde yer alan ve sürekli etkileşim içerisinde olduğu çıkar grubunu oluşturan tüketicilerle ilişkilerin bir kısmı yasalar tarafından düzenlenmiştir. Ancak yasaların kapsamadığı bir çok olaya da rastlamak mümkündür. İşte yasaların olmadığı durumlarda müşteri ile ilişkilerde etik kuralları ortaya çıkar(Sabuncuoğlu ve Tokol 2001: 52).

İşletmelerin üretmiş oldukları mal ve hizmetleri satın alarak bir anlamda işletmenin faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan güç olarak değerlendirilen tüketicilerle olan ilişkilerde yöneticiler, ahlâki kuralları dikkate almak zorundadırlar.

Bir mal ya da hizmeti satın alan tüketicinin, üreticinin çıkarlarına karşılık, bir takım hakları vardır. Bu haklar; mal veya hizmetin tüketicinin ihtiyacını en yüksek derecede karşılama özelliğine sahip olması, satış sonrası ortaya çıkabilecek herhangi bir sorunda iade edebilme ve değiştirebilme, bilinçli tercih hakkını kullanabilmesi için ürünle ilgili bilgilendirilme, tüketicinin sağlığı için gerekli tedbirleri alma..vs.dir.

Yöneticilerin hem tüketiciyi koruyan davranışlar göstermesi hem de kötü niyetli kişi ve gruplarla mücadele etmesi, önemli bir ahlâki sorumluluğudur. Tüketicilere karşı ahlâki sorumluluk içerisinde hareket etmek işletmenin tüketici kitlesini genişletip karlılığını artırmada etkili olacağından yöneticinin üzerinde durması gereken bir konudur(Dinçer 1998: 192).

Tüketici ile ilişkilerde en fazla dikkat edilmesi gereken sorunlar iki ana başlık altında özetleyebiliriz;

2.5.4.1. Ürün Güvenliğinden Kaynaklanan Sorunlar

Kaliteli mal ve hizmet üretmek her işletmenin ahlâki sorumluluğudur. Temelde her işletmenin bu ahlâki sorumluluğu yerine getirdiği kabul edilir. Ancak bazen daha

fazla kar elde etmek gibi nedenlerle işletmeler ürettikleri ürünün kalitesini düşürebilir ve düşük fiyatlar sayesinde müşterilerini aldatabilir(Trevino and Nelson 1995: 176 ; Aktaran Özgener 2004). Burada sorun sadece düşük kaliteli malın üretilmesi değil düşük kaliteli malın aynı zamanda tüketici sağlığını da bozabilme ihtimalinin olmasıdır. Müşteri güvenliği için üretimin belirli standartlarda gerçekleştirilmesi gerekir(Özgener 2004: 107). Bunun için örneğin Standartlar Enstitüsü gibi denetçi kuruluşlar tesis edilebilir. Veya Sağlık Bakanlığı tarafından görevlendirilecek olan birimler su ve hazır gıdaların güvenilir olup olmadığını denetleyebilir.

Pazarlama açısından ise ürün güvenliğine yönelik ahlâki sorunlar şunlardır(Torlak 2003:183):

- a- Güvenlik hakkı
- b- Doğru ve ayrıntılı bilgilendirme hakkı
- c- Çevreye ve yaşam standartlarına etkisi
- d- Ürün eskimesi

2.5.4.2. Reklamla İlgili Sorunlar

Bir mala ya da hizmete ilişkin bir iletiyi (mesajı), sözlü ya da görüntülü olarak pazar birimlerine sunmak için yapılan eylemlere reklam yapmak denir(Cemalcılar 1999: 285).

Reklamlar doğru kullanıldıkları takdirde kitlesel bilinç yükseltilmesine katkı yapabildiği gibi, ahlâki değerlerden yoksun olduğunda da, bir o kadar kitlesel yanılsamaya neden olabilmektedir.

Reklam tüm yararlarına karşılık doğrulukla yapılmadığı takdirde tüketicileri, hatta tüm iktisadi sistemi zarara sokabilir. Gerçeğe aykırı rekabet sadece reklamı yapılan malın alıcılarını zarar sokmakla kalmaz, reklamda dürüstlüğe uyan rakiplerde, yalan söyleyen reklamcılar yüzünden satış hacminde kayıplara uğrarlar.

İşte bu noktada reklamda “ahlâk” dan söz etmek gerekir. Her mesleğin etiği yani yapılması kabul edilebilir olanları ve olmayanları başka başka konular üzerine odaklaştırmaktadır. Reklamcılıkta ise gözleyebildiğimiz başlıca başlıkları şöyle sıralamak mümkündür; ürün hakkında doğru ya da yanlış bilgi aktarımı, diğer ürünler hakkında haksız rekabet yaratıcı reklamcılık, kadına yaklaşım, kültürel farklılıkları kışkırtmak, dinsel baskı ya da dinsel yöneltim, cinselliğe yaklaşım

reklam, kontrol edilemez psikolojik etki, ırksal farklılıklara yaklaşım, dolaylı ve direkt hakaret(Uçkun ve Çeltak 2003: 544).

İşletmelerin varlıklarını sürdürmesinin en önemli etkenlerinden olan tüketicilere karşı yöneticilerin ana görevlerini, günümüzde geçerli olan müşteri odaklı, müşterinin kral olarak değerlendirildiği bir pazarlama anlayışını da göz önüne alacak olursak şöyle sıralayabiliriz(Şimşek 1999: 97);

- 1- Sözleşme koşullarına sadık kalmak,
- 2- Satış öncesi vaad edilen özelliklerle müşteriye sunulan ürünün aynı özellikleri taşıması
- 3- Yanıltıcı ve yalan bilgidan kaçınmak
- 4- Duygusal baskı ve zorlama yapmaktan kaçınmak

2.5.5. Çevresel Sorunlar

Yöneticilerin bir diğer ahlâki sorumluluk alanı ise, tabiatın korunması, yeniden geri dönüşüm ve kirliliğin kontrolü gibi konuları içeren, canlılar ve çevresi arasındaki ilişkileri ifade eden ekolojik konulardır.

Çevreye karşı sorumluluk, zarar, kayıp ve savurganlığa karşı kaynakların ekonomik değerlendirilmesini ifade eder. Yeniden dönüşüm ise önceden kullanılmış olan materyallerin yeniden kullanılmak üzere tekrar işlenmesidir. Bu yolla hem doğal çevre korunmuş hem de ekonomiye önemli bir katkı sağlanmış olacaktır(Sabuncuoğlu ve Tokol 2001: 55).

İşletmeler toprak, hava, su ve iklimden oluşan bir doğal çevre içinde yaşarlar. İşletmeler insan ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmetleri ortaya koyarlarken dışarıya çıktı olarak verdikleri duman ve zehirli gazlarla havayı, zararlı kimyasal atıklarla suları, katı madde atıkları ve ambalajlarıyla toprağı kirleterek insan sağlığını ve yaşamını tehlikeye atmaktadırlar. Dolayısıyla bu sonuçlar, ozon tabakasının yok olması, ormanların azalması, sulu alanların yok olması, çölleşme, toprak erozyonu ile bitki ve hayvan türlerinin neslinin tükenmesi gibi çevresel tehditleri ortaya çıkarır(Sabuncuoğlu ve Tokol 2001: 55 ; Dinçer 1998: 191).

İşletmeler bir yandan bireylerin yaşam kalitesini yükseltmek için daha fazla ve daha kaliteli mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan içinde yaşadıkları doğal çevreye zarar vererek ya da kaynakları ekonomik kullanmayarak insanlar daha doğrusu canlılar için zararlı olabilmektedirler.

Son zamanlarda etiğe duyulan ihtiyaç, en fazla doğal çevreyi koruma taraftarlarınınca dile getirilmiştir. İnsan dünyadaki kaynakları sürekli ve sistemli bir şekilde kullandıktan ve bu kullanımın olumsuz sonuçları zaman içinde üstü örtülmeyecek boyutlara ulaştıktan sonra çevreye karşı ahlâki sorumluluk kaçınılmaz olmuştur.

Ekolojik etiğin öncelikli olarak üç önemli konu ile ilgilenmesi gerektiğine dikkati çeken Kurt Bayertz bu öncelikleri şöyle sıralamıştır;

a- Karşı karşıya kaldığımız ekolojik sorunlarımızın sebeplerinin, çözüm kısmına engel teşkil eden nedenlerinde ele alınarak ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi.

b- Doğayla olan ilişkilerimizin normatif hedeflerinin oluşturulması ve gerekçelerinin ortaya koyulması.

c- Oluşturulan bu normatif hedeflerin fiili olarak gerçekleştirilmesi.

İnsanlığın kendinden sonraki nesillere bizim faydalandıklarımızı bırakma yükümlülüğü söz konusudur. Doğaya ait varlık ve değerleri yaşatmak ve muhafaza etmek zorunluluğu bir ahlâki istek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dieter Birnbacher bu bağlamda şimdiki nesillerin geleceğe yönelik sorumluluğunu ortaya koyan uygulamaya yönelik normları içeren bir liste meydana getirmiştir(Piper 1999: 92-94);

- İnsanların ve hayvanların varlığını tehdit altında bırakmayacak, bütün canlıların ortak bir şekilde yaşamlarını devam ettirmelerine olanak sağlayacak bir çevre oluşturmak,

- Gelecekte, insan olmanın gerektirdiği bir yaşam biçimini tehdit eden etkenlerin ortadan kaldırılması,

- Mevcut doğal değer ve kaynakların muhafaza edilmesi ve geliştirilerek sürekliliğinin sağlanması,

- Gelecek kuşaklara bırakılmak istenen ideal bir doğa hedeflemesinin gerçekleştirilebilmesi için devlet ve sivil toplum örgütlerinin ortak çalışmalar yapması,

- Gelecek kuşakların uygulamaya yönelik fiili normlar konusunda bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi.

Bu bilgiler ışığında çevre etiğinin görevi, insanların hem içinde buldukları zaman ve hem de gelecek zamanların sağlık ve düzeni için artık tabiatı bir kaynak

ambarı olarak değerlendirmekten vazgeçmelerini gerektiren, böylece tabiata karşı bugüne kadar gösterilenden farklı bir tutum geliştirmektir(Piper 1999: 92-94).

Bu noktada çevreyi korumak ve bunun için gerekli hassasiyeti gösterip alınması şart olan tedbirleri almak günümüz çağdaş yöneticisinin sorumluluk alanı içerisine girmiştir. Yöneticilere bu sorumluluğu yükleyen sebeplerin başında örgütlerin var oluş sebebi olan insanların oluşturmuş olduğu toplumların çevreye zarar verici eylemleri hoş karşılamamaları ve kitlesel anlamda tepki göstermeleridir.

2.5.6. Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Sorunlar

Çıkar çatışması genellikle, yöneticiler şirket hesabına çalışırken şirketin en iyi çıkarı elde edeceği zaman yöneticilerin bu duruma karşı bir tezat tutumu sergilemeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Yani sorumluluk altındaki bir yöneticinin kendi çıkarları şirketin çıkarlarının önüne geçiyorsa yönetici şirketin en yüksek karı elde etmesine engel olacak şekilde çalışabilir (Velasquez 2002: 448).

Çıkar çatışması çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin bir yönetici çalıştığı şirketin dışında başka şirketlerin işlerini de takip ediyorsa ve işlerini yürüttüğü her iki şirket birbirine rakip ise şirketlerin biriyle yöneticinin çıkarları arasında çıkar çatışması görülebilir. Bu durumda yönetici çıkarının çatıştığı şirketin en yüksek karı elde etmesini engelleyebilir ve etik dışı bir davranış sergilemiş olur. Bu durum aslında yöneticinin sadakatinin iki şirket arasında bölündüğü anlamına da gelir(Velasquez 2002: 448).

Şirketlerde görülen çıkar çatışması açıkça ahlâk dışı bir durumu yansıtmaktadır. Çünkü yönetici şirketle yapmış olduğu mukaveleyi kendi özgür iradesiyle kabul etmiş ve yapılan anlaşma gereği şirketin çıkarlarını koruyacağını ve bunun için çalışacağını taahhüt etmiştir. Bu durumda yönetici şirkete karşı bir yükümlülük altına girmiştir. Personel yöneticisi tarafsız olarak personel yönetimini yapacağını, mali yönetici kendisine emanet edilen fonları kendi kişisel çıkarlarının dışında sadece şirket çıkarları ve amaçları için kullanacağını beyan etmiş ve yapmış olduğu sözleşme ile bu beyanı sabitlemiştir. Bu beyanın dışındaki hareket ve davranışlar açıkça ahlâk dışıdır(Velasquez 2002: 449).

Çıkar çatışmaları işletmenin imajına zarar vermektedir. Dolayısıyla işletmelerdeki çıkar çatışmalarının kaynaklarını iyi bir şekilde analiz etmek ve bu analiz doğrultusunda çıkar çatışmalarını minimum düzeye indirmek için gerekli

tedbirlerin alınması gerekir. Yani kişilerin bireysel ahlâki değerleri ile örgütlerin ve toplumun değerleri arasındaki çatışma sonucu ahlâki sorunlar oluşmaktadır. Öyleyse temelde var olan aslında ahlâki çatışmadır. Çıkar çatışmalarına göre ahlâki sorunları üç başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar aşağıda kısaca incelenmektedir(<http://www.isguc.org/birgul2.htm> 30.03.2005):

- Kişisel-Örgütsel Düzeyde Yaşanan Çatışmalardan Kaynaklanan Ahlâki Sorunlar:

Ahlâki çatışmanın birinci boyutu, kişisel-örgütsel düzeyde yaşanan çatışmadır. Bu çatışma şekli, bir kişinin bireysel ahlâki değerleri ile örgüt ve örgüt içindeki diğer kişilerin ahlâki değerleri arasında bir farklılık olduğunda görülmektedir. Örneğin, bir kişi firmasının ürettiği bir ürünün reklamının Playboy ve Penthouse dergilerinde yayınlanmasına kendi ahlâki değerleri açısından karşı çıkabilir. Fakat, işletme politikası bunu gerektirebilir. Bu örnekte, örgütsel değerler doğrudan, bireyin kişisel değerleriyle çatışmaktadır .

- Kişisel-Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Ahlâki Sorunlar:

Bu çatışma şeklinde, kişisel değerlerle toplumsal değerler arasında bir farklılık bulunmaktadır. Bireylerin toplumun değerler sistemine karşı gelmesi durumunda, toplum dışına itilmeleri söz konusu olabilmekte, hatta bazı durumlarda yasal olarak suçlanıp hapse de atılabilmektedirler. Çünkü toplumsal değerler genellikle yasalar ve düzenlemelerde de yer alırlar. Eğer toplum yasal olmasına karşın, bir eylemin etik-dışı olduğuna inanıyorsa, bu davranışın yasadışı olarak tanımlanmasını da isteyebilmektedir.

Kültürel değerlerin bir boyutu olan ahlâki değerlerin kişisel ve toplumsal düzeydeki bu farklılığı sonucunda ahlâki çatışma yaşanabilmektedir.

- Örgütsel-Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Ahlâki Sorunlar:

Çıkar çatışmasının üçüncü boyutu ise, örgütsel-toplumsal düzeyde yaşanan çatışmadır. Bir örgütte var olan normlar ve değerler, eğer genel olarak toplumda kabul görmüş değerlerle uyuşmuyorsa, yine bir çatışma meydana gelmektedir.

2.5.7. Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar

Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar genellikle yöneticilerin ahlâki değerlere önem vermemelerinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bazı yöneticiler kişisel zaaflarının sonucunda pahalı hediyeleri kabul etmekte ve gitmemesi gereken davetlere gitmektedirler. Bazı yöneticiler ise yine ahlâki değerleri önemsememeleri sonucu şirkete olan sadakatlerini kaybetmekte; şirketin gizli belgelerini rakip firmalara satabilmekte, gerçek dışı bilanço veya faaliyet raporları hazırlayabilmekte, ürünlere ilişkin gerçeği yansıtmayan haberleri sızdırabilmekte ve işletmenin önemli kayıtlarını tahrif edebilmektedir. Rüşvet günümüz iş dünyasında görülen bir diğer ahlâk dışı yönetici davranışıdır.

Çalışanlara karşı dürüst davranılması, terfi, adil ücret ödenme, başarı ve performans değerlemesinde objektif olunması, çalışanların fiziksel güvenliğinin sağlanması, işe alım ve işten çıkarma, işyerinde ayrımcılık ve cinsel taciz gibi konular en çok rastlanılan sorunlar arasında sayılmaktadır. Yöneticiler bu tür uygulamaları engellemek için ahlâki sorumluluğa sahiptirler.

İşletmelerde görülen Yönetici ve Çalışan ilişkilerinden kaynaklanan ahlâki sorunlar tezin ana konusunu oluşturduğundan III. bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.6. İŞLETMENİN AHLÂKİ DEĞERLERİ

Ahlâki değerler, bütün insanlık için aynı önem taşır. Fakat bunların sosyal anlamı ve davranış boyutu her toplum için farklı olabilir. Ahlâki değerler pek değişmez. Gerçeğe ve güzele ulaşmak, doğru ve dürüst olmak, adalet hakkı ve haklı olanı korumak gibi(Dinçer 1998:189).

İşletmenin temel inanç ve değerleri, bir örgüt için hayatta ve işte neyin önemli olduğu, nasıl yürümesi gerektiği, toplum içindeki yeri dünyanın nasıl işlediği ve neyin iyi ve kötü olduğu gibi ahlâki kuralları içerir(Dinçer 1998: 7).

Değerler doğru-yanlış, iyi kötü gibi yargılamaları kapsar ve manevi veya ahlâki düsturlara sahiptir(Dinçer 1998: 335).

İş ahlâkı, tabii çevrenin korunması, tüketicinin korunması, iş hayatının niteliğinin geliştirilmesi, uzun vadede sosyal faydayı artıracak yatırımların yapılması şeklinde sınıflandırılarak incelenebilir(Dinçer 1998: 189).

İşletmeler toprak, hava, su ve iklimden oluşan bir tabii içinde yaşarlar. Bilindiği gibi işletmeler, mal ve hizmet üretirken duman ve zehirli gazlarla havayı zararlı kimya atıklarla suyu, katı tüketim maddelerinin artıklarıyla ve ambalajlarıyla toprağı kirletmektedirler. İşletmeler bu konuda hassas olmaları ve sadece kendi amaçlarını esas almaları bir ahlâki davranıştır(Dinçer 1998: 191-192).

İşletmeler özellikle holdingler toplum içinde, ekonomik güç yanında politik ve hatta sosyal güçte kazanmaktadırlar, işletmeler sahip olduğu bu güçleri sadece kendi lehine ve toplumun genel çıkarlarına ters şekilde kullanmamaları gerekir.

Fiyat karteli oluşturmak, rakiplerle anlaşarak üretim kapasitesini kısmak ve rekabeti bozmak aynı sonuçları doğuracak işbirliğine gitmek, ihalelerde rüşvet vermek veya rakiplere komisyon dağıtmak v.b. gibi örnekler verebiliriz(Dinçer 1998: 191).

2.7. İŞ AHLAKI VE SOSYAL SORUMLULUK

İş ahlâki bir işletmede yönetim standartlarını ve çalışma ortamında ortaya çıkan doğru ve yanlış davranışların da dahil olduğu değerleri ifade eder. Sosyal sorumluluk ise yönetim kararlarının sosyal ve ekonomik etkilerini vurgulayan bir yönetim felsefesidir(Bone ve Kurtz 1999: 31).

Örgüt için sosyal sorumluluk hem örgütün hem de toplumun çıkarlarının gözetilmesine yönelik bir yönetime işaret etmektedir. Yani yönetici bir örgütü ya da işletmeyi yönetirken sadece işletmenin amaçlarını değil aynı zamanda bu amaçlara ulaşırken toplumsal etkilerini de göz önünde bulundurmak ve kararlarını ona göre vermek zorundadır(Certo 1992: 63).

Bir işletme mal ve hizmet üretiminde bulunurken belirli bir düzeyde özel fayda yaratır. İşletmeler özel fayda yaratırken özel faydanın yanında sosyal fayda da yaratmalı veya en azından mal ev hizmet üretimi sırasında sosyal maliyetlere yol açmamalıdır. Sosyal fayda yaratacak şekilde ya da sosyal maliyete neden olmayacak şekilde yönetim kararları veren bir işletmenin sosyal sorumluluğu taşıdığı söylenebilir(Alpugan 1998: 65).

İşletmeler açısından sosyal sorumluluğun iki önemli yönü bulunmaktadır. Öncelikle bir işletme sosyal sorumluluğu bir zorunluluk olarak kabul etmemeli daha ziyade gönüllü olarak yönetim kararlarının toplumsal etkilerini gönüllü olarak göz önünde bulundurmalıdır. Yani bir fabrika yöneticisi fabrikanın çevreye verdiği zararı

kanun zoruyla değil kendi isteğiyle minimum düzeye indirmelidir. Örneğin baca filtrelerini kanuni bir uyarı olmaksızın takmalıdır. Sosyal sorumluluğun ikinci bir yönü sosyal sorumluluğun tanımlanmasında sadece işletme sahip, yönetici ve ortakları açısından değil aynı zamanda tüketiciler, çalışanlar ve doğal çevre açısından da olaya yaklaşılması gereğidir. Yani sosyal çevre anlayışı bir bütün halinde ele alınmalıdır(Türkel ve Gültekin 2003: 132).

Sosyal sorumluluk ve iş ahlâkı kavramları aslında birbirini tanımlayan kavramlardır. İş ahlâkına sahip olmayan bir işletmenin sosyal sorumluluğunu yerine getirmeyeceği ortadadır. Veya başka bir şekilde söylenirse sosyal sorumluluğunu göz önünde bulundurarak karar veren işletmelerin iş ahlâkına da sahip oldukları söylenebilir. Başarılı bir işletme bir taraftan işletme içerisinde iş ahlâkına uygun davranışların sergilendiği diğer taraftan çevresel faktörlerin de göz önünde bulundurulduğu yani sosyal sorumluluğunu yerine getiren işletmedir (Bayrak 2001: 17-18).

İşletmelerde sosyal sorumluluğun gönüllü olarak yerine getirilmesi gereği yukarıdaki paragraflarda vurgulandı. Ancak işletmelerin sosyal sorumluluk taşımalarını gerekli kılan yani sosyal sorumluluğu zorunlu bir hale getiren bir takım baskılar da vardır. Bu baskılar özellikle piyasalardan ve çevreden kaynaklanan baskılardır. Rakipleri arasında başarılı olmak isteyen işletmeler malları kaliteli üretmek yanında çevreye de duyarlı olmak zorundadır. Öğrenciler, yaşlılar ve gaziler gibi belirli tüketim gruplarına karşı daha duyarlı olmalıdırlar. Özellikle çevre kirliliği konusunda toplumlar her geçen gün daha da bilinçlendikleri için mal ve hizmet üretiminde çevreye zararlı etkileri en az olan teknikler kullanılmalıdır(Arıkan 1995: 174)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

(YÖNETİM ve YÖNETİCİ, YÖNETİM MODELLERİ, KARAR ALMA SÜRECİNDE AHLÂK KONUSUNDAKİ DEĞERLENDİRMELER)

3.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Yönetim, insanlık tarihi kadar eskidir. Tarihin ilk dönemlerinde olsun günümüzde olsun en az iki kişinin bir araya gelmesi yönetim kavramının ortaya çıkması için yeterli olacaktır. Toplum içinde en küçük birim olarak aile de bile evin idare edilmesi konusunda anne ile baba arasında bir iş bölümü ve görev dağılımı söz konusudur. Toplumlar ilerledikçe, aileler genişledikçe, ekonomiler gelişip daha karmaşık bir hal aldıkça gerek aile bağlamında gerekse toplumdaki diğer örgütler bağlamında iş bölümü ve uzmanlaşma gittikçe artacaktır. Çünkü bir taraftan yapılacak işler artmış diğer taraftan bir kişinin aynı anda bir çok işi yapması gittikçe zorlaşmıştır. Dolayısıyla ekonomilerin ve ekonomideki işlerin gelişmesine paralel olarak yönetim de gittikçe daha bir önemli hale gelmiştir. Özellikle uzmanlaşmanın artması bazılarının diğer bazılarını ücret karşılığı çalıştırmasını neredeyse kaçınılmaz kılmıştır(Dinçer ve Fidan 1996: 3-5). İşletmelerin başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri, yönetim kademelerinde bir takım zaafiyetlerin ortaya çıkmaması için , entelektüel, karakter ve sosyal olarak bir takım özelliklere sahip yöneticilere barındırmalarına bağlıdır.

3.1.1. Yönetimin Anlamı ve Tanımı

Yönetim nedir sorusuna kitaplarda çeşitli tanımlar verilmiştir: Bu tanımlar bilim dallarının yaklaşımlarına göre farklılıklar gösterir. Çeşitli Bilim alanlarına göre yönetimin anlamı şöyle açıklanabilir(Efil 1999: 1):

İktisatçılara göre yönetim; İktisatçılar yaptıkları analizlerde geleneksel olarak dört tane üretim faktöründen bahsederler. Bunlar; emek, sermaye, doğa ve girişimcidir. İşletme yönetimi açısından buradaki girişimci faktörü yönetim olarak düşünülebilir. Çünkü girişimci diğer üretim faktörlerini bir araya getirerek üretim sürecini başlatır. Bu faktörlerin bir araya getirilmesi, üretim süreci içerisinde hangi oranlarda kullanılacağı belirlenmesi, bunların kontrol edilmesi gibi işlemler,

işletmecilerin yönetim dedikleri kavramlar açıklanmaktadır. Demek ki iktisatçıların girişimci faktörü yönetim olarak da düşünülebilir.

Yönetim bilimi ile uğraşanlara göre yönetim; buradaki yönetim daha çok bir otorite sistemini ifade etmektedir. Bu bağlamda örgüt ya da işletme yönetenler ve yönetilenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Yönetenlerle yönetilenler arasındaki ilişki daha çok bir otorite ilişkisidir.

Sosyologlara göre yönetim; sosyologlar yönetimi sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirmektedirler. Yönetim veya yönetici sınıfına girerek belirli bir saygınlığın elde edilebilmesi için eğitim gerekmektedir. Eğitim sayesinde yönetimin esasları ve incelikleri öğrenilir ve yönetici sınıfa geçilmeye çalışılır.

Hukuk, psikoloji, sosyoloji gibi diğer dallarda da yönetim her bir dalın bakış açısına göre tanımlanır. Dolayısıyla ilgi alanları farklılaştıkça yapılan yönetim tanımları da değişecektir. Ancak bütün açıklamaların ortak noktası şudur: İşletme veya örgütlerde belirli bir amaç veya amaç seti vardır. Amaçlara ulaşmak için birilerinin yardımı mutlaka gereklidir. Dolayısıyla yönetim bireysel çabaları bir araya getirerek belirli amaçlara ulaşma faaliyetidir.

O halde kısaca yönetim şu şekillerde tanımlanır:

- a- Yönetim; belirli çalışmalarını belirli amaçlara ulaşmak için yönlendirmek
- b- Yönetim; yine belirli bir amaç için bireysel ve grupsal gayretlerin koordine edilmesi, aralarında eş güdümün sağlanması.
- c- Yönetim, birilerine iş gördürülmesi suretiyle sonucun alınması.

Yukarıdaki kısa tanımlardan sonra yönetim hakkında şu bilgiler verilebilir:

Yönetim bir taraftan belirli amaçlara ulaşma gayretidir. Diğer taraftan yönetim bu amaçlara ulaşmak için üretkenliğe, verimliliğe, ekonomikliğe, ve toplumsallığa gibi temel işletmecilik ilkelerine de uygun davranmaktır.

Verilen yönetim tanımları yönetimin genellikle beşeri yanına işaret etmektedir. Yönetim beşeri kaynakların yanı sıra parasal ve hammadde, aramalı, demirbaşlar gibi fiziki kaynakların koordinasyonunu da içermektedir. Yönetici beşeri kaynakların yanı sıra sayılan bu kaynakların da etkinliğini ve verimliliğini sağlamak zorundadır. O halde yönetim sadece beşeri kaynaklarla ilgili değil bunun yanı sıra diğer kaynaklarla da ilişkilidir. İşletmede sadece beşeri kaynakların bulunması yönetim kavramına ulaşılması açısından yeterlidir: Hiçbir maddi kaynak olmasa bile sadece beşeri kaynaklarla yönetim süreci oluşturulabilir. Ancak pratik yaşam içerisinde beşeri kaynakların verimliliğini artırmak için diğer kaynaklara da ihtiyaç duyulacağı

için yönetim derken kastedilen hem beşeri kaynakların hem de maddi kaynakların yönetimidir(Eren 2001: 3). Hem beşeri kaynakları hem de maddi kaynakları içeren bir yönetim tanımı şu şekilde yapılabilir: “İşletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını(doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler v.s) etkili ve verimli olarak kullanılması süreci”dir (Ülgen ve Mizre 2004: 21).

Yönetim en genel anlamıyla, bir işletmede veya örgütte, daha önceden belirlenen işleri yapmak için insanları bir araya getirmek, onları örgütlemek ve davranışlarını eşgüdümlü bir şekilde eyleme geçirmektir(Aydın 2002: 39).

Yönetim, yukarıdaki paragraflarda verildiği üzere beşeri ve beşeri olmayan kaynakların kullanılmasıyla organizasyonel amaçlara ulaşma süreci olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonel hedeflere ulaşmak etkinliğin bir göstergesidir; kaynakların israf edilmemesi etkinliğin bir göstergesidir; devamlı bir şekilde çıktının artırılması icatların(innovation) bir göstergesidir; dünya için katma değer oluşturmak da stakeholder sorumluluğuna odaklanıldığına bir göstergesidir(Petric ve Quinn 1997: 3).

İyi bir şekilde yönetilen işletmelerin kötü şekilde yönetilen işletmelere karşı birkaç rekabetçi üstünlük elde edeceği aşikardır. Kötü yönetilen işletmeler de bir çok olumsuz durumla karşılaşacaktır (Petric ve Quinn 1997: 4). Bunlar aşağıdaki maddeler halinde verilebilir:

a- İyi yönetilen işletmeler daha verimli üretim süreçlerine yöneldiklerinden rekabetçi dışsal çevrelerini bu sayede etkilerler ve planlama ve gelişme için daha istikrarlı bir ufuk sağlarlar.

b- İyi yönetilen işletmeler organize edilmiş işlemler sayesinde içsel kaynaklarının takip ve koordinasyonunu iyi bir şekilde yaparlar ve aktifleri üzerinde tam bir etkiye sahip olurlar.

c- İyi yönetilen işletmeler uygun kontratları görüşerek ve yaratıcı bir şekilde dışsal güçlere adaptasyon sağlayarak sistem değişimlerini daha başarılı bir şekilde yönetirler.

d- İyi yönetilen işletmeler daha esnek işgücüne sahiptirler. Çünkü yöneticiler güçlü iş ilişkilerini oluşturabilmek için rutin olarak insan ilişkilerine yönelik pratikler sergilerler.

İşletmelerin kötü yönetilmesi durumunda işletmeyi zor durumda bırakacak bir takım aksaklıklar ortaya çıkacaktır.

- a- Kaynak kullanımı etkin olmadığı için kaynaklar israf edilmiş olacaktır.
- b- Piyasa hareketleri iyi bir şekilde izlenemediği için ve ürün kalitesi düşük olduğu için işletme piyasa payını kaybedecek ve rekabet edebilirliği bundan olumsuz etkilenecektir.
- c- Etkinsizliklerden dolayı işlem maliyetleri yükselecek şirketin karlılığı azalacaktır.
- d- Sosyal sorumluluğun olmadığı durumlarda işletmenin kamuoyu önünde imajı zedelenecek ve bu durum işletmeye bir zarar olarak yansıtacaktır.

3.1.2. Yönetici Kavramı

Yönetici kavramı da yönetim kavramı gibi çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir. Her bir tanım yöneticiyi, yönetimin tanımlanmasına bağlı olarak açıklamaktadır. Bu bağlamda yapılan yönetici tanımları şunlardır(Eren, 2001, s. 8):

Beşeri Yönetici Tanımı: Beşeri yönetim, yönetim sürecine sadece insanlar açısından bakmakta işletmedeki maddi unsurları göz önünde bulundurmamaktadır. Bu anlamda beşeri yönetici; belirli amaçlara ulaşmak için belirli sayıdaki insanı bir araya getiren, onları örgütleyen ve kontrol eden kimsedir. Buradaki tanımda yönetici üretim faktörlerinden sadece emek üzerinde durmuş diğer üretim faktörlerinin üretim sürecindeki istihdamı ve yönetilmesi ile ilgili bir şeyler söylememiştir.

İktisadın Yönetici Tanımı: İktisadi bakış açısı altında yönetim üretim faktörleriyle ilişkili bir süreçtir. Bu bağlamda yönetici emeğin yanı sıra sermayeyi ve toprağı da üretim sürecine katan, onları belli bir rasyonalite altında uygun oranlarda üretim sürecine sokan, kontrol eden kimsedir. Bir yöneticinin başarısı üretim faktörlerini işletmenin amaçlarıyla en uygun olacak bir şekilde bir araya getirip getirememesinde yatmaktadır.

Açık Sistem Görüşünün Yönetici Tanımı: Buradaki yönetici tanımı ilk iki yönetici tanımını da kapsamaktadır ve tanımın içerisine zamanı ve değişen çevre koşullarını da katmaktadır. Bu tanıma göre yönetici işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için beşeri ve maddi üretim faktörlerini bir araya getiren, onları kontrol eden ve değişen zaman ve çevresel koşullar altında bunlarda değişiklik yapabilen; veya bu üretim faktörlerini değişen zaman ve çevre koşullarına uydurabilen kimsedir.

Bir işletmede işletmenin sahibi ya da sahipleri bizzat yönetici olabileceği gibi, yönetici dışarıdan atanan birisi de olabilir. Yönetici, büyük işletmede de çalıştırılabilir küçük bir işletmede de. Veya işletme içerisinde alt kademe işler ve üst kademe işler de yöneticiden yapması istenen işler olabilir. Dolayısıyla yönetici hem alt kademede hem de üst kademede görevli olabilir. Yani alt kademe-üst kademe ayırımı yönetici tanımının yapılabilmesi için belirleyici değildir: Alt kademe yöneticisi de vardır, üst kademe yöneticisi de (Ülgen ve Mirze 2004: 25).

Yönetici, işletmenin veya örgütün amaçlarını belirledikten sonra, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini de göz önünde bulundurmak zorundadır. İşletmenin çevresi ile; işletmenin müşterileri, hammadde veren ve mal alan bayiler, işletmenin çalıştığı bankalar, işçi sendikaları, işletmenin rakipleri, devlet, yerel yönetimler ve işletmenin muhatap olduğu diğer resmi kuruluşlar ve en nihayetinde de işletmenin faaliyette bulunduğu alandaki yöre halkı kastedilmektedir (Eren 2001: 8-9).

3.2. ÇEŞİTLİ YÖNETİM MODELLERİ VE BU MODELLERDEKİ YÖNETİCİLER VE AHLÂKİ DEĞERLER

İşletme, bazı amaçlar için belirli sayıda kişinin bir araya geldiği bir organizasyondur. Yönetim ise bu organizasyonu en iyi bir şekilde idare etmek ve belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlamaya çalışmaktır. Belirli amaçlar-belirli sayıda insan gibi kelimeler bir arada düşünüldüğü zaman yönetimin işletme dışındaki alanlarda da gerekli olduğu kolayca görülebilir. Bu açıdan bakıldığında yönetime ilişkin düşüncelerin çok eski dönemlere kadar geri götürülebileceği akla gelmektedir. Devlet yönetimi ve ordu yönetimi akla ilk gelen yönetim örnekleridir. Her ne kadar yönetime ilişkin düşünceler eski dönemlere kadar geri götürülebilse de yönetimin bilimsel olarak son yüz yılda incelenmeye başlanmıştır. 1830'lu yıllarda Ure ve Babbage'nin yönetime yönelik yazıları yönetim alanına ilişkin ilk yazılar olarak görülmektedir. Ure ve Babbage bu alanda ilk adımı atmışlar, daha sonra bir takım ilaveler yapılmış ancak yönetim alanında ilk bilimsel çalışmalar 20. y.y'ın başlarında yapılmaya başlamıştır. Yönetimde Klasik Okul diye adlandırılan okulun yönetime dair görüşleri bilimsel yönetim araştırmalarında bir başlangıç olarak ele alınmaktadır (Can 2002: 31).

Bir işletme içerisinde kapsamlı bir ahlâki uygulama büyük oranda yöneticilerin ahlâk standartlarına bağlıdır. Varolan yönetim sistemi acaba yöneticilerin ahlâki

uygulamalarını nasıl etkilemektedir? Bazıları bizatihi yönetim sisteminin kendisinin ahlâki uygulamalar üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ileri sürmektedirler çünkü her şey sistemden ziyade bireye ve bireysel uygulamalara bağlıdır. Çünkü çok güzel kurulan bir sistem bile bireyler dürüst olmadığı zaman çökebilir. Yani yönetim sistemi ahlâki konular üzerinde yansız mıdır? (nötrdür). Veya kusurlu(eksik) bir sistem iyi insanları kötü yola sevkeder mi? İyi bir sistem işletmedeki üyelerin ahlâki standartlarını yükseltebilir mi?(Longenecker 1985: 65).

Kapitalizmin gelişmesine paralel olarak işletmelerin de niteliği değişmiş işletmelerin değişmesiyle yönetim anlayışları ve tarzları da değişmeye başlamıştır. Aşağıdaki başlıklarda çeşitli yönetim modelleri ve bu modellerdeki ahlâki anlayışlar verilmeye çalışılacaktır.

3.2.1. Mühendislik Modeli

Yönetim teorilerinin temelleri Frederick Taylor ve Henri Fayol tarafından atılmıştır. Taylor ve Fayol yönetim teorilerinde öncü çalışmalar yaparak işletme yönetimini bilimsel temellere oturtmaya çalışmışlardır. Taylor daha çok bir fabrikada çalıştırılan işçilerin hareketlerini organize etmede en etkin yolun ne olduğunu bulmaya çalışmıştır. Fayol ise büyük endüstriyel işletmelerin yönetiminde yönetime ait problemler üzerinde çalışmalar yapmıştır. Yaptıkları çalışmalara bakıldığında çalışmaların genellikle mühendislik yöntemlerini içerdiği görülmektedir. Bu çevrede yönetim, her iki öncü düşünürü göre etkin bir organizasyonun sağlanması için belirli teknik bilgilerin yönetim süreçlerine uygulanmasından ibarettir(Boatright 1998: 303-304).

Taylor ve arkadaşlarının özellikle teknik yönetimle ilgilendikleri görülmektedir. Bunun temel nedeni sanayi devriminin etkileriyle işletmeler içerisinde teknik uygulamalarda görülen yoğunlaşmadır. İnsana ve insani ilişkilere yönelik sorunlar bu yıllarda çok fazla irdelenmemiştir. Taylor ve arkadaşları teknik sorunlara yönelik olarak Amerikan Makine Mühendisleri Derneği'ni (ASME) kurmuşlar ve derneğin çalışma alanı olarak yönetimin kuramsal ve uygulamalı yönlerini seçmişler ve bu konularla ilgili çalışmalar için devamlı toplantılar düzenlemişlerdir. Bu toplantılara çeşitli yazılar gönderilmekte ve bu yazılar üzerinde tartışmalar yapılmaktaydı. Bu toplantılara gönderilen yazılardan birisi de Taylor imzasını taşıyan yazıydı. Taylor'un 1895 yılında gönderdiği yazı, Parça Başı Sistemi

adlı makale idi. Bu yazı gönderilen yazılar arasındaki en ilginçiydi. Taylor bu makaleyi gönderdiği zaman bir çelik işletmesinde yönetici konumunda bulunuyordu. Yöneticiliğe ise deyim yerindeyse çekirdekten yetişerek yani işçilikten gelmişti. Makalesinde iki temel öneri ortaya atılmıştı: Taylor'un birinci önerisi zaman ölçümlerine dayalı iş standartlarının konulmasıydı: Eğer bir işçi belirlenen standartları aşmış ve daha çok çalışıyorsa bu işçi ile diğer işçiler arasında bir ayırım yapılmalıydı aşan işçiler ödüllendirilmeliydi. Ödüllendirme ya da teşvik için parça başı üretim baz alınmalıydı. Bu sayede işçiler fazla ürettikleri zaman ödüllendirileceklerini bildikleri için daha fazla sayıda parçayı üretmeye çalışacaklardı. Taylor'un ikinci önerisi uzman, özellikle işlevsel uzman üzerine olmuştur. Taylor bu önerisiyle işletme içerisindeki planlamacılarla işçileri birbirinden ayırmakta, planlamacıların günlük çalışmadan uzak tutulması gerektiğini söylemektedir. İşletmedeki standartları belirleyecek, zaman ölçümleri hakkında bir takım planlamalar yapacak olan planlamacı diğer işçiler gibi çalışmamalı bizzat iş planlama üzerinde odaklanmalıdır(Can 2002: 36).

Taylor'un felsefesi şu dört ilkeyle özetlenebilir(Can 2002: 38):

- a- Bilimsel yöntemler yönetim süreçlerinde kullanılmalı ve geliştirilmelidir.
- b- İşe alma süreçlerinde iş için belirtilen kriterlere uyan işçileri bilimsel yollarla seçmek ve istihdam etmek.
- c- İşçinin çalışma ortamında bilimsel olarak kendini geliştirebilmesi için her türlü olanağın sağlanması.
- d- Yönetim kademesi ile işçileri ayırarak her birinin görevlerini açık bir şekilde belirlemek.

Taylor'un işçilerin verimliliğini artırırken kullandığı yöntem bir çok işçi ve düşünür tarafından eleştirilmiştir. İşçiler daha çok çalıştırılacakları için diğerleri ise Taylor'un insanı adeta bir makine gibi ele aldığı için eleştirilerini dile getiriyorlardı. İnsan aynen bir makinenin çalışma prensiplerine benzer prensipler altında çalıştırılıyordu ve çalışması isteniyordu. Yani bilimsellik adına insanın yabancılaş(tırıl)ması tehlikesi vardı. Bu çalışma koşullarının insanın bütünlüğünü zedeleyeceği ileri sürülüyordu(Can 2002: 38).

Fayol da Taylor gibi mühendis olarak eğitim görmüş yönetimde mühendisliğin ilkelerini uygulamaya çalışmıştır. Taylor daha çok üretim aşamasında ortaya çıkan teknik konularla ve işçilerle ilgili görüşler geliştirirken, Fayol daha genel bir perspektiften olaya bakarak yönetim konusunu daha geniş bir çerçevede içerisinde

incelemiş makro standartların geliştirilmesine çalışmıştır. Bunun nedenlerinden birisi Taylor'un çekirdekten yetişmesi Fayol'un ise şirkette direkt olarak yönetici konumunda olmasıdır.

Fayol bir işletmedeki bütün faaliyetleri altı grup altında toplamaktadır(Koçel 2003: 201).

- a- Ticari faaliyetler,
- b- Emniyetin sağlanmasına yönelik faaliyetler,
- c- Mali konularla ilgili faaliyetler,
- d- Teknik konularla ilgili faaliyetler,
- e- Muhasebe faaliyetleri,
- f- Yönetimle ilgili yani yönetsel faaliyetler.

Bu altı faaliyet içerisinde Fayol öncelikle yönetime ilişkin faaliyetler üzerine eğilmiş, yönetimi fonksiyonel bölümlere ayırmış ve genel bir kavramsal çatı oluşturmuştur.

Fayol'a göre yönetim fonksiyonel olarak beşe ayrılabilir:

- a- İleriyi görmek (planlama),
- b- Örgütlemek,
- c- Kumanda etmek,
- d- Eşgüdüm sağlamak,
- e- Kontrol etmek.

Taylor ve Fayol tarafından temelleri atılan mühendislik modelleri bir takım eksiklikleri de barındırmaktadırlar. Özellikle bu modellere yönelik eleştiriler bu modellerde çalışanların ele alınma tarzı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışanlar adeta ruhsal içeriği olmayan, makineleşmiş birer metadır. Üretim sürecinde bir sermaye malı ne ise çalışanlara da o gözle bakılmaktadır. Yani çalışanlar üretim sürecinin değiştirilebilir bir parçasıdır. Çalışanların performansı ölçülebilir bir büyüklüktür, görevleri ve görev alanları belirlidir, disipline edilmiş davranışların mutlaka yerine getirilmesi gerekir. Çalışanlar kendilerine ne görev verilmişse onu eksiksiz olarak yerine getirmek zorundadırlar(Boatright 1998: 304).

İşletmede meydana gelen sorunlar ya da çatışmalar insani temeller üzerinde değil yine organizasyondaki etkinlik çerçevesinde değerlendirilmektedir. Eğer bir çatışma söz konusu ise bu çatışmanın nedeni etkin olmayan iş organizasyonudur. Bu çatışma organizasyonun daha etkin hale getirilmesi ile çözüme kavuşturulabilir (Boatright 1998: 304).

Yukarıda da genel çerçevesi verilen bilimsel mühendislik modelinin ahlâki bir içeriği olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Çünkü karar alma sürecinde olsun, çalışanların çalışma koşulları ve şekillerinde olsun ne yöneticiler ne de çalışanlar bir inisiyatife sahip değillerdir. Görevleri teknik bir organizasyon modeli içerisinde keskin sınırlarla belirlenmiştir. Eğer bir çatışma ortaya çıkarsa, yukarıda da değinildiği üzere, bu çatışmanın etkin olmayan bir organizasyondan kaynakladığı ileri sürülerek insani sorunlar göz ardı edilmektedir(Boatright 1998: 304). Maddi ve teknik faktörler düzenlendikten sonra çalışanların belirlenen doğrultu ve şekilde davranacağı ve davranması gerektiği vurgulanmaktadır(Koçel 2003: 196).

Taylor ve Fayol tarafından temelleri atılan bilimsel mühendislik modeli ahlâki olmadığı yönünde yoğun eleştiriler almış, bunun üzerine daha sonra yapılan çalışmalarda ahlâki değerler bu modellere adapte edilmeye çalışılmıştır. Örneğin Taylor Topluluğu'nun geliştirmiş olduğu Onüç Amaç arasında şunlar da yer almıştır:

- a- Çalışanların refahını ilerletmek,
- b- Çalışanların daha yüksek kapasiteye erişmelerini sağlamak için gerekenleri yerine getirmek,
- c- Çalışanların öz güvenlerini ve öz saygılarını kazanmalarını sağlamak,
- d- Adaleti, anlayışlı olmayı ve toleransı geliştirmek.

On üç amaç arasında yer alan bu maddeler yine de ahlâki bir organizasyon için yeterli olamamıştır. Organizasyonun ahlâki olabilmesi için bu maddelerin yanı sıra organizasyon tekniği üzerinde bir takım moral kısıtların da konulması, ve kullanılan tekniğin değerlendirilmesini sağlayacak bir takım ahlâki dayanaklarının da oluşturulması gerekir.

Yönetimde ahlâki ilkelerin daha fazla yer alması gerektiğine dair fikirler geliştiren bilim adamlarından birisi Oliver Sheldon'dur. Sheldon, 1923 yılında yayımladığı Yönetim Felsefesi adlı kitabında yönetim teorisinin yönetim teorisinin hem bilimsel hem de ahlâki ilkeleri içermesi gerektiğini ve endüstriyel üretimin toplumsal refahı artıracak şekilde organize edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Sheldon Taylor Topluluğundan bir adım daha ileri giderek işletmenin sosyal sorumluluğunun yönetimde etkinliği sağlayarak giderilebileceği görüşünü reddetmektedir. Sheldon'a göre etik ilkelerin mutlaka yönetim karar alma sürecine dahil edilmesi gerekir(Boatright 1998: 305).

3.2.2. Ekonomik Model(İktisadi Model)

Yönetim teorilerinin geliştirildiği ikinci model Ekonomik Modeldir. Ekonomik Model içerisinde yönetim, varolan kaynakların en etkin şekilde kullanımını sağlayan bir yürütme olarak ele alınmaktadır. Ekonomik modelin temeli iktisattaki rasyonel ekonomik birey anlayışına dayanmaktadır. Yönetim aynen belirli kısıtlar altında belirli ekonomik amaçlara ulaşmaya çalışan iktisadi bir birim gibi ele alınır. Bu ele alış tarzı Klasik İktisattan ödünç alınmıştır. Klasik iktisat ve onun devamı niteliğinde olan Neo Klasik İktisat firmayı aynen bir iktisadi birim gibi ele almaktadır. Hatta Neo Klasik Mikro Analizde tüketiciler ve üretici firmalar aynı mantık örgüsü içerisinde ele alınmaktadır. Tüketicinin fayda maksimizasyonu ile üreticinin kar maksimizasyonu aynı tarzda ele alınır(Boatright 1998: 306).

Ekonomik model bir takım eksiklikleri içerir. İktisatçı mantığı içerisinde işletme bir birim olarak ele alınır. Ancak işletmenin iç işleyişine yönelik ilgi azdır. Özellikle içsel karar alma süreçleri üzerinde durulmaz. Bunun yanı sıra işletmedeki bireylerin işletmenin ortak amaçlarının sağlanmasında ortak çabaya katılmak için nasıl ikna edileceklerine dair problemler oldukça önem arz etmektedir. Bu tür problemler ekonomik model içerisinde tartışılmamaktadır.

Klasik iktisadi düşüncenin geliştirmiş olduğu düşünceler üzerinde bina edilmiş olan ekonomik model ahlâki açıdan bencilliği ve faydacılığı içermektedir. B. Mandeville tarafından geliştirilen bencil birey nosyonu ile Adam Smith tarafından geliştirilen görünmez el nosyonu hareket noktasıdır. Faydacı görüşe göre eğer herkes kendi çıkarını maksimize etmek için çalışırsa sonuçta bütün toplum kazanacaktır. Görünmez bir el toplumdaki bütün farklı kişisel çıkarları harmonize edecek ve sonuçta her bir bireyin ve genel olarak da toplumun refah düzeyi artacaktır. Toplumsal refah düzeyinin artması için toplum içerisinde ahlâki bir takım düzenlemelere de gerek yoktur. Ayrıca toplumsal üretimin artmasında ahlâksız sayılabilecek bir takım faaliyetlerin olumlu etkileri de vardır. Örneğin gösteriş etkisi ahlâki olarak olumlu karşılanan bir davranış değildir. Ancak gösteriş etkisi ile lüks tüketim için harcamaların yapılması talebi ve üretimi artıracaktır(Buğra 1988:15).

Klasik iktisadi düşünceden hareketle geliştirilen faydacı ahlâkın ilginç bir takım sonuçları vardır. Örneğin karar alma süreci ve sonuçlar ahlâki olarak haklı çıkarılmaktadır. Çünkü alınan karar bütün toplumun en yüksek mutluluğunu sağlayacak olan karardır. Ayrıca işletmedeki yanlış kararlar ya da başarısızlıklar bir

çeşit piyasa başarısızlığı olarak analiz edilmektedir. Bu başarısızlıklar yanlış alınmış kararlardan, eksik bilgi altında alınmış kararlardan veya piyasadaki dışsallıklardan kaynaklanıyor olabilir. Veya mahkumlar çıkmazı, bedavacılık sorunu ve K. Arrow tarafından geliştirilen imkansızlık teoremleri gibi daha teknik sorunlar işletmeler için bir takım faydalı içeriklere sahiptir. Özellikle işletmelerde ahlâki sorunların değerlendirilmesi açısından bu teoremler çok faydalı olacaktır. Ancak işletme ve ahlâki çerçevesinde bu teoriler hala eksikliklere sahiptir(Boatright 1998: 304).

3.2.3. Değerlerin Yönetimi Modeli

1930'lara gelinceye kadar, bilimsel model ile ekonomik model işletmelerde temel iki teorik model olarak kabul edilmiş ve yöneticilere yol göstermişlerdir. 1930'lu yıllarla birlikte bir taraftan ABD'de başlayan ve tüm dünyaya yayılan ekonomik kriz diğer taraftan işletmelerde karşılaşılan yeni kurumsal sorunlar önceki yönetim modellerinin eksikliklerini ortaya koymaya başlamıştır. Bu yıllardan itibaren sorunların giderilmesi ve yeni yönetim teknik ve modellerinin bulunması için yeni çalışmalar yapılmaya başlanmıştır(Koçel 2003: 225).

Bu çalışmalar neticesinde geliştirilen yeni yönetim modeli Değerlerin Yönetimi Modelidir. Bu model, yöneticilerin görevlerini yerine getirirken değerlerin nasıl rol oynadığı üzerinde durur. Değerlerin yönetimi modelinin en tanınmış Davranış Okuludur(Behavioral School). Bu okul Taylorizmin tanımladığı çalışan kavramını kabul etmemekte ve çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesinin önemini vurgulamaktadır(Boatright 1998: 306).

Elton Mayo bu alandaki en meşhur düşünürlerden birisidir. Davranışsal teorinin gelişmesinde Elton Mayo ve Douglas McGregor'un yanı sıra Fritz Roethlisberger, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris gibi pek çok yazar ve araştırmacının da önemli derecede katkıları olmuştur(Koçel 2003: 226).

Davranış okulun esas itibariyle 1920'lerde yapılan ve uzun yıllar süren bir çalışma neticesinde önem kazanmıştır. Bu araştırma Taylor ve Fayol tarafından ortaya konan bilimsel modellerin teste tabi tutulmasını içeren bir araştırmadır. Araştırma Amerika Birleşik Devletleri'nde Chicago kentine bağlı Hawthorne kasabesinde bulunan Western Elektrik Şirketi'nde yapılmıştır. Bu çalışma yönetim literatüründe Hawthorne Deneyleri olarak da adlandırılmaktadır. Uzun yıllar devam

eden araştırma Harvard Üniversitesi profesörlerinden Elton Mayo, F. Roethlisberger ve Dickson yönetimindeki bir çalışma grubunca yürütülmüştür. Çalışma bilimsel yönetim modelince önerilen iki temel önermenin test edilmesine yönelik olarak yapılmıştır(Can 2002: 42):

- a- İşçilerin verimi ile çalışma koşulları arasında doğru bir orantı vardır.
- b- İnsan elde edeceği kazancı maksimum yapmak ister.

O halde yapılması gereken insanın fayda ya da kazancını en üst düzeye çıkaracağı bir çalışma ortamı hazırlamak ve çalışanı bu şekilde dışardan yönetmektir.

Yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlar verimlilik ile çalışma koşulları arasında bilimsel modelin öngördüğü gibi doğrusal bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur. İkinci aşamada araştırmayı yapan bilim adamları verimlilik ile sosyal faktörler arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırmaya başlamışlardır. Bu araştırmaların neticesinde verimlilik artışının işçilerin motivasyonu ve kendi aralarında kurdukları iletişim gibi faktörler tarafından belirlendiği sonucuna ulaşılmış kısaca şu hipotez ileri sürülmüştür: Verimlilik esas itibariyle sosyal faktörler tarafından belirlenir(Koçel 2003: 227).

Hawthorne araştırmaları ile birlikte işletmelerin sosyal yönü ön plana çıkarılmış ve işletmenin sosyal bir sistem olduğu kabul edilmiştir. Bu sosyal sistem içerisinde insan unsuru ve insani ilişkiler ön plandadır ve çalışanlar bu sosyal sistem içerisinde informal grupları da oluşturabilirler.

İşletme bir kez sosyal bir sistem olarak görülünce bu sosyal sistem içerisindeki çalışanların sosyal yönlerini oluşturan inançlar, amaçlar, değer yargıları ve gelenekleri de inceleme konusu olmaya ve önemsenmeye başlamıştır. Çünkü inanç ve değerler informal grupların rengini de ortaya koyan özelliklerdir.

İşletmenin sosyal yönü açısından insanın ve insana ait özelliklerin daha fazla araştırılması işletme yöneticileri için olumlu sonuçlar doğurmuştur. Çünkü yöneticiler işletme yönetiminde kullanabilecekleri teknik bir takım araçların yanında sosyal bir takım araçlar da elde etmiş olmaktadır. Bu sayede yöneticinin başarı şansı da artmış olacaktır. Ayrıca davranışsal yaklaşım yöneticilere kapalı bir şekilde şu telkinde de bulunmaktadır: Sizler yönetici olarak sosyal ilişkilerle örülü bir sosyal sistemi yönetiyorsunuz ve kendinizde bu sosyal sistemin bir parçası durumundasınız(Koçel 2003: 227-228).

Mayo ve çalışma arkadaşlarınınca yürütülen Hawthorne deneylerinden sonra McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teoremleri de değerlerin yönetimi modelinde

önemli bir yer tutmaktadır. McGregor bu konudaki görüşlerini 1957 yılında yayınladığı Organizasyonların beşeri Yönü adlı kitabında ortaya koymuştur. Yukarıda da belirtildiği üzere X Teorisi daha çok bilimsel yönetim modelinin öne sürdüğü görüşleri içermektedir ve çalışanlara karşı bir güvensizliği içermektedir. Y Teorisi ise çalışanlara güvenilmesi gerektiğini söyleyerek insanı biraz daha değerli bir konumda ele almaktadır. Aslında her iki teori de yöneticilerin çalışanlara bakış açısını baz alarak analizlerde bulunmaktadır.

X ve Y Teorileri ve bu teorilerin çalışanlara karşı bakış açıları aşağıda verildiği gibidir(Koçel 2003: 229).

X Teorisi'nde yöneticiler çalışanlara karşı şu varsayımlarda bulunmaktadırlar:

a- İnsanoğlu çalışmayı sevmemekte ve elinden geldiğince çalışmadan kaçmak istemektedir.

b- İnsan sorumluluk yüklenmek istemez, çalışmayı sevmediği için işe karşı bir iştiyak duymaz yani işe karşı şevki yoktur ve işçi kendi çalışma güvenliğini her şeyin üzerinde görür.

c- Dolayısıyla çalışmayı sevmeyen, sorumluluk yüklenmek istemeyen insana iş yaptırabilmek için işçiyi çalışması için zorlamak, kontrol altında tutmak ve gerektiğinde cezalandırmak gerekir.

Maddelerde de açıkça görüldüğü üzere X Teorisi'nde yöneticiler işçilere karşı son derece güvensizdir ve bu güvensizlikten dolayı işçilere karşı otoriter bir baskı kurmak istemektedir. İşçinin çalışmayı savsaklayacağı beklendiği için iş tanımları net yapılmalı, yetki devri olabildiğince az olmalı ve hangi durumlarda hangi cezaların verileceği açık ve net olarak ortaya konmalıdır.

Y Teorisi'nde Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Düşündükleri Varsayımlar ise şöyledir(Koçel 2003: 230):

a- Çalışmak, her şeyden önce doğal bir durumdur. Yani insan doğası gereği çalışmak ister.

b- İnsan yaratılış itibarıyla tembel değildir. Uygun çalışma koşulları sağlandıktan her insan çalışır.

c- Yine gerekli koşulların sağlanması koşuluyla, insan iş hakkındaki konuları öğrenmek ve bu konularda sorumluluk almak ister.

d- İnsan kendini kontrol edebilir ve yönetim becerisini ortaya koyarak işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunabilir.

Y Teorisi görüldüğü üzere daha insancıldır ve insana güveni esas almaktadır. Gerekli ortam hazırlandıktan sonra her çalışan başarılı olabilir. Yeter ki çalışanlara güvenilsin.

McGregor, X ve Y Teorileri çerçevesinde yöneticilerin çalışanlara karşı tutumlarını bu şekilde sıraladıktan sonra başarılı yöneticilerin Y Teorisi'ni benimseyen yöneticiler olacağını iddia etmektedir. X Teorisi'ni benimseyen yöneticilerin etkin ve başarılı bir yönetici olmaları neredeyse imkansızdır(Koçel 2003: 230).

Bu alandaki bir diğer önemli çalışma Chester Barnard'a aittir. Bernard yöneticiyi bir işletmedeki değerlerin hem oluşturucusu hem de yürütücüsü olarak tanımlamaktadır. Barnard yönetim sorumluluğunu ayırt edici özelliğini şu şekilde açıklamaktadır: Yönetici sadece var olan ahlâki kurallara uymak zorunda olan kişi değildir. Yönetici aynı zamanda diğer çalışanlar için ahlâki değerler ihdas etmek ve bunlar arasında iletişimi sağlamak zorundadır(Boatright 1998: 306).

Değerlerin yönetimi modeli ile ilgili olarak Mayo, McGregor ve Barnard'ın çalışmalarının yanı sıra Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli, Chris Argyris'in olgun (Mature) ve olgun olmayan (Immature) Kişi Modelleri, Kurt Lewin'in Alan Kuramı da vardır. Ancak Mayo ve McGregor'un çalışmalarıyla ilgili yukarıda verilen bilgiler değerlerin yönetimi modeli ile ilgili yeterli bilgi sunduğu için diğerlerine değinilmemiştir. Ancak bütün bu teoriler işletmelerde insanı ve insani ilişkileri ön plana çıkarmakta ve işletmenin sosyal yönünü vurgulamaktadır.

Değerlerin yönetimi modeli, görüldüğü üzere, önceki modellerin aksine işletmelerdeki değerlere daha fazla vurgu yapmakta ve en iyi işletmeyi değerlerin yönlendirdiği işletme olarak tanımlamaktadır. Bu tür işletmeler değerler setini güçlü bir işletme kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak görürler ve yönetimin asıl rolünün işletmedeki değerlerin yönetilmesi olarak addederler. Bu modelin önemli bir yanı işletmeyi belirli amaçlar için bir araya gelerek çalışan insanlar topluluğu olarak ele almasıdır(Boatright 1998: 307).

Değerlerin yönetimi modeli ahlâki düşüncelerin karar alma sürecinin bir parçası olacağını garanti etmemekle beraber ahlâkın kavramsal yapısının örgütsel çevre ile ilgili olmasını sağlar. Değerlerin yönetimi modeli her ne kadar işletmeyi bir insanlar topluluğu olarak görse ve bu insanlar topluluğu için belirli kuralların olması gerektiğini ileri sürse de bu kuralların mutlaka etik içeriğinin olması gerektiğini

söyler. Bu kurallar topluluğu ahlâki bir içeriğe sahip olabilir de olmayabilir de(Boatright 1998: 308).

3.2.4. Biçimsel Organizasyon Modeli

Biçimsel organizasyon modeli, grup içerisindeki bireylerin davranışlarına yönelik ampirik çalışmaların yapılmasını sağlayacak bir teorik yapı olarak sosyologlar tarafından geliştirilmiştir. Bu modelin kökleri Max Weber'in bürokrasiye yönelik çalışmalarına kadar iner. Weber'in yanı sıra Herbert Simon ve Talcott Persons da bu modele önemli katkıları bulunan öncü bilim adamlarındandır(Boatright 1998: 308).

Weber Almanya'nın yetiştirdiği önemli bir sosyologdur. Kendisinin tüm dünyada tanınmasına neden olan eseri Protestan Ahlâkı ve Kapitalizmin Ruhu adlı kitabıdır. Bu kitabında Weber kapitalizmin gelişmesiyle protestan ahlâk anlayışı arasında bağlar kurmaya çalışmış ve kapitalist toplumun gelişmesini farklı bir çerçevede incelemiştir.

Bürokrasi Weber'in ilgi duyduğu bir diğer çalışma alanıdır. Bürokrasi O'na göre kapitalist gelişmeyle birlikte ortaya çıkan bir yönetim tekniğidir. Sanayileşme bürokratik yönetimi işletmeler ve örgütler için kaçınılmaz kılmaktadır. Bürokrasi sayesinde iş bölümü olmakta, personel yönetimi rasyonel temellere oturtulmakta, ve örgütler sınırları ve içeriği açıkça belirtilmiş kural ve düzenlemelerle daha kolay yönetilebilmektedir(Can 2002: 40).

Bu modelde bir işletme, işletmedeki rol ve pozisyonlara göre bir hiyerarşi çerçevesinde düzenlenir. Her bir rol veya pozisyon hak ve yükümlülükler seti olarak tanımlanır. Bu hak ve yükümlülükler işletmenin amaçları çerçevesinde belirlenir. Kararlar belirli bir pozisyonda bulunan veya belirli bir rolü üstlenen bireyler tarafından alınmaz. Kararlar daha ziyade organizasyon düzeyinde alınır ve alınan kararlar organizasyonel mantıkla tutarlı olmak zorundadır (Boatright 1998: 308).

Formal organizasyonlarda ahlâki yükümlülükler (zorunluluklar) yoktur fakat bazı sebeplerden dolayı dışsal kısıtlamalardan özgür olma hakkı da dahil olmak üzere ahlâki haklar da yoktur. Bundan dolayı sınırlı çalışma koşullarının empoze edilmesiyle etik standartlara uyacak şekilde bir işletmenin davranışlarını değiştirme girişimleri bireyler için uygun olacaktır. Formal bir organizasyona karşı baskı

uygulanmasında herhangi bir ahlâki yanlışlık yoktur. Çünkü bireye karşı da bir baskı uygulanabilir(Boatright 1998: 309).

Formal organizasyondaki bir bireyin fonksiyonel olarak tanımlanmış rolünü doldurması veya işletmenin lehine çalışması gerektiği gerçeği kişisel sorumluluk ve yükümlülük dilinin olmamasını gerekli kılar, fakat bu organizasyonel karar alma dilinde tüm ahlâki kavramların kullanımının dışarı atılacağı anlamına da gelmez. Örneğin organizasyonel bir karar alma sürecinde bireyin kendi amaçlarını veya hedeflerini bu karar alma sürecine dahil etmeye çalışması mantıksal olarak uygun değildir. Fakat spesifik bazı politikaların ve politikaların işletmenin amaçlarına ulaşılması noktasında oluşturacağı yararların değerlendirilmesi süreci ahlâki bir takım düşüncelerin amaçların seçilmesi gibi durumlarda kullanılmasına olanak verir(Boatright 1998: 309).

3.2.5. Politik Model

Bu model 1950’li yıllarda Herbert Simon ve James G. March tarafından geliştirilmiştir. Simon ve March işletmeyi sabitlenmiş bir amacı rasyonel olarak takip eden bir organizasyon olarak tanımlarlar.

Simon ve March’a göre gerek formal organizasyon modelindeki rasyonel karar vericisi gerekse de rasyonel ekonomik insanımı baz alan iktisatçı modelleri şu varsayımları yapmaktadır:

- a- Tüm seçim alternatifleri veridir.
- b- Bu alternatiflere bağlı tüm sonuçlar bilinmektedir.
- c- Rasyonel insan tam bir fayda sırasına sahiptir.

Ancak Simon ve March güncel (1950’li yıllardaki) yönetim sürecinin daha karmaşık olduğunu ileri sürerek şu varsayımları yapmaktadırlar:

- a- Alternatiflerin açık ve net olarak belirlenmesi karmaşık ve çok zor bir görevdir.
- b- Sonuçlar ve sonuçların olabilirlik derecesi herhangi bir belirlilik altında nadiren bilinebilir.
- c- Amaç bazı değerleri maksimize etmek değildir. Amaç daha ziyade işletme üzerinde birbiriyle çelişen baskıları dengelemektir.

Yöneticinin rolü işletmeye yönelik meydan okumalara karşı işletmenin refahı için belirsizlik koşulları altında çözüm önerileri tasarlamaktır. Amaç işletmenin

yaşamına yönelik olumsuz davranışlara karşı işletmenin devamını sağlamaktır ve bu amacın gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği işletmenin sağlığı ile değerlendirilecektir(Boatright 1998: 307).

March ve Simon'un görüşleri daha sonra 1960'lı yıllarda March ve Richard M. Cyert tarafından geliştirilmiştir. March ve Cyert işletmeyi çok sayıda içsel ve dışsal partinin yer aldığı bir koalisyon olarak görmektedirler. Yöneticinin görevi bazı çok önemli amaçları rasyonel olarak takip etmekten ziyade önce bir gurubu daha sonra diğer gurubu tatmin eden bir politikacı tarzıyla problemleri zamanında çözmektir. Yani işletme içerisindeki farklı grupların isteklerini karşılamaktır.

Politik model içerisinde etik implikasyonlar(konular) zayıf bir şekilde algılanmaktadır. Fakat bazı yazarlar etik konuların açıklanacağı ve uygulanabileceği bazı yollar önermektedirler. Bu yollardan birisi R.Edward Freeman tarafından geliştirilen stakeholder kavramının kullanılmasıdır. Freeman, Stakeholder kavramını şu şekilde açıklamaktadır(Boatright 1998: 310).

“Stakeholder işletmenin amacına ulaşabilmesini etkileyen ve işletmenin amacına ulaşmasından etkilenen birey veya gruptur. İşçiler, müşteriler, arz ediciler, hissedarlar, bankalar, çevreciler, hükümet, ve işletmeye yardım edebilen veya işletmeye zarar verebilen diğer gruplardır”.

Politik model içerisinde yöneticiler de bir stakeholder olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler stakeholder olmalarının yanı sıra diğer stakeholderler arasında işletmenin yararına olacak şekilde aracılık etmekle görevlendirilmiş bir grup olarak da görülmektedir. Yani yönetimin temel fonksiyonu kaçınılmaz bir şekilde politiktir.

Yukarıda anlatılan modelleri kısaca özetlemek gerekirse şunlar söylenebilir:

1950'ler ve 1960'larda Yönetim Bilimi alanındaki çalışmalar büyük oranda iktisada, mühendisliğe ve üretim işlemlerinin yönetimine bağlı görünmektedir. Birkaç istisna dışında bu alandaki rasyonel analizler fayda maksimizasyonu ile eşit sayılmaktaydı. İktisat, mühendislik ve onların etkisindeki yönetim bilimi büyük oranda matematiksel bağlama sahiptiler, a-politiktiler ve statükocuydular.

Bu bağlamda önerilen şu idi: Çalışma koşulları o şekilde dizayn edilmelidir ki, insan unsurunun işe karışması minimum düzeyde tutulsun. Ve hatta sosyal sistemlerin, insan sistemlerinin, strateji ve politikanın kirli problemlerinin bilimsel yöntemin dışına atılması gerektiği üzerine de büyük oranda bir konsensüs sağlanmıştır(Singer ve Singer 1997: 385).

İşletmenin sosyal sorumluluğu bu bağlamda Milton Friedman'a göre sadece kendi karını artırmaktan ibarettir. Bunun dışında işletmenin herhangi bir sosyal sorumluluğu yoktur. Ve etik anlayışlar da bu çerçevede değerlendirilmiştir.

İşletmelerdeki etik anlayışlar ve sosyal sorumluluk anlayışları 1970'lerin ortalarından itibaren tekrar yönetim konuları arasında yerini almaya başlamıştır. Milton Friedman'ın görüşleri her ne kadar ona Nobel Ödülü getirdi ise de daha sonraki çalışmalar, dil kullanımını, sembolizmi ve sosyal sonuçları tekrar işletmeler içerisinde ilgilenilen konular arasına katmıştır.

1990'larla birlikte işletme pratikleri üzerinde formal iktisat teorisinin etkisi azalmaya başlamış felsefe gibi diğer branşların etkisi gittikçe artmaya başlamıştır. Özellikle insan sistemleri yönetiminde felsefe ve yönetim bir arada kullanılmıştır. Bu çalışmalarla birlikte etik anlayışlar gittikçe önem kazanmıştır.

1980'lerden itibaren yönetim biliminde farklı alternatifler oluşmaya başlamış ve etik konuları büyük ilgi görmüştür. Örneğin Journal of Business Ethics ve Human Systems Management adlı dergilerin ikisi de 1981 yılında yayınlamaya başlamıştır. Yine 1982 yılında Zeleny tarafından yazılan bir makalede yönetimin merkezindeki konuları sıralarken etik konusu da dahil edilmiştir. Zeleny'e göre yönetim konusunun merkezindeki konular şunlardır: eşitlik ve adalet kriteri, istihdam ve eğitim, enerji ve çevre, kişisel mahremiyet ve özgüven, etik ve güzellik, bireysel güvenlik. Burada görüldüğü üzere insana ve insani olan konulara gittikçe daha fazla yer verildiği ve vurgulandığı görülmektedir ki bu yıllardan itibaren etik yönetim tekniklerinin içerisinde de yerini almaya başlamıştır(Singer ve Singer 1997: 386).

3.3. YÖNETİMDE AHLAK

Yönetimde bir konuda faaliyet kararı alınırken iki durum söz konusudur. Birinci durumda mevcut koşullar olduğu gibi ortaya konulur. İkinci durumda ise normatif bir durum söz konusudur ve belirli bir eylemin diğer eylemlerden daha iyi olduğu ifade edilir, olması gerekeni gösterir. Bundan dolayı yönetimde karar verme süreçlerinde işletmenin varlığının kabulü ve sürekliliği için sosyal değerler göz önüne alınmak zorundadır(Dinçer 1998: 190). Sosyal değerler ise ahlâki değerlerle iç içedir.

Yönetimde yozlaşmanın engellenmesinde mevcut yaklaşımların, yasal düzenlemelerin ve denetim mekanizmalarının yetersiz kalması, yeni arayışları

zorunlu kılmıştır. Bu arayışlar neticesinde ortaya koyulan sonuçlardan biride yönetimde “ahlâk” yaklaşımıdır. Özellikle ABD’de 1970’lerden itibaren kamu yönetimi disiplini içerisinde “yönetimsel ahlâk” alanında önemli çalışmalar yapılmaktadır.

Geride bıraktığımız son çeyrek yüzyılda, gerek politikacılarda, gerek kamu görevlilerinde gerekse özel sektör yöneticilerinde gözlemlenen ahlâk dışı davranışlar yönetimde ahlâk konusunu gündeme getirmiş,büyük çaptaki yolsuzluk olaylarının da üst üste ortaya çıkması yönetimsel ahlâkın önemini artırmıştır.Yönetim ahlâkı yalnızca kamu yönetiminde değil, özel kesimde ve mesleklerde de önem kazanmıştır. İş ahlâkı, meslek ahlâkı ve medikal etik gibi kavramlar bu dönemde ortaya çıkmış ve tartışılmaya başlanmıştır. Söz konusu dönemde, etkin yönetimin sadece teknik hukuki, siyasi ve mali konularla sınırlı olmadığı bunların yanı sıra ahlâki bir boyutunun da olduğu da ortaya çıkmıştır.

Yönetimsel ahlâk disiplini, ahlâki kural ve standartların yer aldığı ahlâki kodların, yönetimin sürecinde karşılaşılan çıkar çatışmaları ve uyuşmazlıkların çözümünde kullanılabileceği varsayımına dayanmaktadır. Örnek verilecek olursa bir çalışan, örgüt çıkarı ile bireysel çıkarı çakıştığında nasıl davranacaktır? Bu tamamıyla ahlâki bir problemdir. Bu yönüyle ele alındığında örgüt çalışanlarının davranışlarıyla ilgili etik ilkelerin oluşturulması ve bu ilkelerin davranışlara yansıtılması önem kazanmaktadır(Şen 1998: 168).

Yönetimsel ahlâk, başarılı olmak isteyen yönetici ve örgütlerin kullandıkları davranış standartlarıdır. Bu davranış standartlarıyla yöneticiler alacakları kararlar ve yapacakları eylemlerde kendileri için birer rehber edinmiş olurlar. Standartlaştırılmış davranışları kendilerine ilke edinen yöneticilerin davranışları, işletme veya örgüt dışındaki bireyler ve toplum için de faydalı olacaktır. Dolayısıyla ahlâki davranışlar sosyal faydanın da artmasına sebep olacaktır.

Yönetimsel ahlâk, yönetimsel kararlar verilirken, karar verme sürecinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere bağlı olmayı ifade eder. Yönetimsel etik ayrıca bireylere saygı gösterilmesini, toplumsal en iyiyi sağlayacak davranışlarda bulunulmasını, davranışlarda evrensel değerler olan adaletin, eşitliğin, tarafsızlığın, demokrasinin ve hoşgörünün gözetilmesini de kapsar(Aydın 2002: 4).

Yönetim ahlâkı eğer bir işletmede yerleşmişse yani kurumsallaşmışsa o işletmede; çalışanlar arasında ayırım yapma, tanıdıkları kayırma, rüşvet alma ve verme, çalışanlarına karşı veya amirlerine karşı yıldırma ve tehdit yoluyla korkutma

politikası gütmeye, çalışanları sömürme, bencil davranarak diğer çalışanlara saygı duymama, iş ve yönetim ilişkilerinde politik tercihlerde bulunma, cinsel taciz gibi etik dışı davranışlar oldukça az olacaktır(Aktan, www..canaktan.org. 12 Şubat 2005). Bu durum ise işletmenin başarısını artıran önemli bir etkidir.

Yöneticilerin yapacağı davranışlar yönetsel ahlâk açısından işletme içerisinde büyük önem taşır. Çünkü yönetici doğru davranışlarla üretimi hedefleyen bir kurumun en yetkili temsilcisidir. Ayrıca yöneticiler çalışanların ve müşterilerin nazarında otoriteyi temsil eder.

Yukarıdaki sebeplerden dolayı yöneticiler yönetsel ahlâk açısından yetkilerini doğru bir şekilde kullanmalı, muhatap olduğu insanlara karşı ilgili ve dürüst olmalı, işletme içerisindeki davranışlarında karakterli olmalı, mesleğine sadık ve bağlı olmalı kısaca her türlü davranışlarında ahlâki değerleri göz önünde bulundurmalıdır. (Aydın 2002: 42-45).

Eşitlik, adalet ve dürüstlük gibi kavramları, ahlâk kavramından bağımsız düşünmek mümkün değildir. İşletmelerin veya örgütlerin, yönetim kademelerinde ahlâki değerleri hakim kılmak için yani ahlâki değerlerin kurumsallaşabilmesi için Yönetim Ahlâk Şartı denilen ahlâki ilkeler bütünü benimsenmeleri gerekir. Yönetim ahlâk şartı , dürüstlük, güvenilirlik, göreve sadakat, insana öncelik verme, kamu malını koruma ve halka adaletli bir hizmet sunma gibi düşünceleri kapsar. Bu şartın kurumsallaştırılabilmesi için yönetimin bütün kademelerindeki yetkililerce içselleştirilmesi gerekmektedir. Yönetim ahlâk şartı düzenleyici kuralların yanında denetleyici kuralları da içermelidir(Tutar 2003: 9).

Barry Posner ve Wauren Schmidt yaptıkları bir araştırmada yönetim ahlâkı açısından yöneticilerin nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda şu sonuçlara ulaşmışlardır(Stoner ve Wankel 1986: 71. Aktaran: İnayet P. Aydın 2002: 41):

- a- Örgütsel etkinliği sağlamak yöneticilerin birincil vazifesidir.
- b- Şirket sahibinin veya hissedarların karlarının maksimum kılınması yönetsel etkinlik açısından birincil amaç değildir.
- c- Müşterilerin de fikirlerinin alınması son derece önemlidir.
- d- Dürüstlük ve doğru sözlülük her kademedeki yöneticide bulunması gereken etik değerlerdir.
- e- Çalışanlar şirket veya örgüt tarafından oluşturulmuş standartlara uyma noktasında motive edilmeli gerekiyorsa zorlanmalıdır.

Ahlâki problemler olduğunda yöneticiler bu problemlerden başa çıkabilmek için diğer yöneticilerin fikirlerinden faydalanabilirler.

Yönetimsel ahlâk 3 bölümde ele alınabilir(Kowalski ve Reitsag 1993: 368. Aktaran; İnayet P. Aydın 2002: 41-42):

a- Kişisel Uygulamalar ve Ahlâki Sorunlar: Buradaki ahlâki sorunlar, yöneticilerce gerçekleştirilen, kanunların yasakladığı eylemler neticesinde ortaya çıkar. Bu tür eylemler sonucu yöneticiler bir takım kazançlar elde ederler. İşletmedeki fiziki kaynakların yöneticilerce kişisel işleri için kullanılması veya cinsel taciz bu tür etik sorunlara örnek olarak verilebilir.

b- Mesleki Eylemler: Burada yöneticiler yönettikleri işin mesleki yönüyle alakalı bir takım ahlâki davranışlarda bulunurlar. Herhangi bir liyakata sahip olmadığı halde bir çalışanı bazı nedenlerden dolayı kayırması ve hakketmediği kademelerde görevlendirmesi, bazı çalışanlara hakkedilmemiş ödemelerin yapılması, yukarıdan gelen baskılara koltuk sevdasından dolayı boyun eğmesi ve hakkını aramaması, çalışanların haklı gerekçeler olmaksızın işten çıkarılmaları gibi sorunlar bu gruba girer.

c- Günlük Yönetim İşleri: Bu grup, gücün kullanımını, örgütlerin ve bireylerin şekillendirilmesi, doğru değerlerin kararlaştırılması, gücün adil bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının ve uygulanan seçimlerin haklılığının yargılanmasını içerir.

Genel olarak söylemek gerekirse yönetim faaliyetlerinin ahlâki olarak nitelendirebilmesi için yönetimin; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına bağlılık, kendi mesleğine bağlılığının da bir göstergesidir, sevgi, hoşgörü ve saygı, tutumluluk, açıklık, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnme gibi hususlara dikkat etmesi gerekir(Aydın 2002: 47-59)

Yukarıda belirtilen maddeler yönetimdeki davranışların ahlâki olarak nitelendirebilmesi için yönetimin nelere dikkat etmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yönetimde hangi davranışların ahlâk dışı olduğunu ise ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma – korkutma, ihmal, sömürü (istismar), bencillik, yolsuzluk, işkence (eziyet), yaranma – dalkavukluk, şiddet-baskı – saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet, dogmatik davranış, yobazlık – bağnazlık gibi ilkeler belirlemektedir(Aydın 2002: 60-69).

Organizasyonların performansları yönetim ahlâkı sayesinde geliştirilebilir.

Yönetim ahlâkı;

- Ahlâki hayal gücünün uyarılması
- Ahlâki tanımlama ve düzenleme
- Ahlâki değerlendirme
- Ahlâki uyumsuzlukları ve farklılıkları hoş görme
- Yönetimsel yetkiyi ve ahlâki yetkiyi birleştirmek
- Ahlâki sorumluluk duygusunu ortaya çıkarmak

yollarıyla işletmelerdeki performansın geliştirilmesine katkıda bulunur (Petric ve Quinn 1997: 43).

3.3.1. Yönetimde Ahlâki Kurallara Uymamanın Maliyetleri

Ahlâki kaygıları olmayan bir işletme çeşitli şekillerde maliyetlere maruz kalmaktadır(Petric ve Quinn 1997: 25):

- a- Tüketici tatminsizliği giderek artar.
- b- Verimlilik ve karlılık azalır.
- c- Düşük ahlâki ve kurumsal sinizm çalışma ortamına giderek sinmektedir.
- d- Metot ve süreçlere karşı ilgisizlik norm haline gelmektedir.
- e- İş yerindeki korkudan dolayı işbirliğini ve dayanışmayı sağlamak zorlaşacaktır.

f- Yüksek kişisel stres düzeyi işletmelerde baskın olmaya başlar.

g- İşçilerin saygısız davranışları giderek yaygınlaşmaya başlar.

Bunların tümü işletmeler için birer maliyettir. Yani etik bir yönetim her zaman işletmeler için olumlu sonuçlar doğuran bir süreçtir.

3.3.2. Yöneticilerin Ahlâki Davranışları

Kurumların ve işletmelerin başarılı olabilmeleri ve uzun süreli yaşayabilmeleri yöneticilerin davranış ve tutumlarıyla yakından ilişkilidir. Günümüz dünyasında işletmeler büyük bir rekabet içerisinde. Bu rekabetten başarıyla çıkmak için sadece güçlü sermaye yeterli olmamakta aynı zamanda bu sermayeyi yönetebilecek ve geliştirebilecek güçlü yöneticiler de gerekmektedir. Yöneticilerin gücü kariyer

gibi kişisel özelliklerinin yanı sıra işletmedeki çalışanlarla gerçekleştirdiği iletişim, müşterilere karşı yaklaşımı, çevreye yönelik tutumu gibi faktörler tarafından da belirlenmektedir. Tüm bunlar ise bir işletmede yöneticilerin sahip oldukları veya benimsedikleri etik değerlerle yakından ilişkilidir.

Yöneticiler güçlü örgütlerin oluşturulmasında en önemli görevi yüklenen kişilerdir. Bir taraftan örgütü temsil etmek diğer taraftan örnek olmak yöneticinin görevidir. Çalışanlar genellikle değer ve davranışlar noktasında yöneticileri örnek alırlar. Dolayısıyla bir yönetici öncelikle örnek alındığının farkına varmalı daha sonra iş ve işletme etiğine uygun düşen davranışları sergilemelidir.

Ahlâk çok sayıda yönetsel fonksiyona sahiptir. Yöneticiler çok sayıda karmaşık sorunlarla karşılaşır ve yönetici ahlâk sayesinde bu tür sorunların üstesinden nasıl geleceğine dair bir kılavuz elde etmiş olur. Ayrıca ahlâk, yöneticinin çıkarlar, haklar ve özgürlükler konusunu nasıl ele alması gerektiğini de belirler(Baron 2003: 683).

Yönetimde ahlâki davranışların benimsenmesi için gerekli ilk şart işinin ehli olan ve gerekli liyakati taşıyan yöneticilerin yönetime getirilmesidir. Bu durum sadece işletme ve kurum yönetimiyle ilgili bir sorunda değildir. Yerel yönetimlerde de bu şart mutlaka yerine getirilmelidir. Yönetimde ehliyet sahibi olmayan ve gerekli liyakati taşımayan şahısların yönetime gelmeleri veya getirilmeleri durumunda adil kararlar alınamayacak, yeterli ve gerekli verimlilik elde edilemeyecek ve yerel yönetimde olsun işletme yönetiminde olsun aksaklıklar ve başarısızlıklar görülmeye başlanacaktır. Böylece özellikle yerel yönetimlerde, yerel yönetimin başında bulunanlar, yönetim kontrolünü kaybedecek ve ahlâki bir takım sapmalar ortaya çıkacaktır(Nizamülmülk 1987: 46-57).

Yönetici ahlâki ile ilgili çalışmalarda genellikle yöneticilerin neden bir takım ahlâki değerlere sahip olmaları gerektiği anlatılır ve daha geniş olarak da yöneticilerin neden ahlâki davranışlar sergilemedikleri, yöneticileri ahlâki olmayan davranışlara hangi güdülerin ittiği gibi konular incelenmektedir. Yapılan incelemeler sonucu, yöneticilerin neden ahlâk dışı davranış sergiledikleri ile ilgili iki neden ön plana çıkmaktadır:

a- Ahlâka uygun davranmanın neticesinde ortaya çıkan olumlu sonuçlarının görülememesi ya da fark edilememesidir.

b- Ahlâka aykırı davranışlar sergilendiğinde bunun bedelinin ne olduğunun bilinmemesidir.

Yukarıdaki iki nedenden dolayı yöneticilerin pek çoğu, çevrelerinde yönetici pozisyonunda olan bir çok kişinin ahlâki davranmadığı halde işlerini yürütebildiklerini görmekte ve neticede kendileri de ahlâk dışı davranışlarda bulunmaktadır. Başkalarını aldatarak kazanmanın bedelleri vardır. Bu bedellerden bir tanesi, enerji harcamaktır. Yöneticilerin değerli kaynaklarını ahlâka aykırı işlemlerinin duyulmaması ve yakalanmamak gibi durumlar için harcadığı bir gerçektir. Böyle birinin iki takım hesap defteri tutması gerekir. Hileli hesaplar, gizli çekmecelere saklanır. Kimsenin bunları görmemesi ve telefon konuşmalarını duymaması gerekir. İnsanların sır tutmasını sağlamak, vergi dairelerinin hesaplardaki karışıklığı fark etmemesini, müşterilerin çürük meyveyi, hafif hasar görmüşünü veya fiyatların arttığını görmesini ummak tabii ki kişiyi yorar(Tierney 1997: 53-55).

Dove Izraeli tarafından yapılan bir araştırma işletmelerdeki yöneticilerin neden ahlâki değerlere sahip olmaları gerektiğini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Izraeli yaptığı inceleme sonucunda şu bulgulara ulaşmıştır:(Izraeli 1988: 264-265).

a- Bir işletmede ahlâki değerlerin ve davranışların yerleşebilmesi için daha güçlü sosyal normlar gerekmektedir.

b- Yöneticiler bazen ahlâk dışı bir davranışı kendilerince makul bir sebepten dolayı ahlâki bir davranış olarak görebilmektedir. Örneğin şirketin araç ve gereçlerini yöneticilerin kişisel çıkarları (kullanımları) için kullanmaları ahlâk dışı bir davranıştır. Buna karşın yöneticilerin bazıları; kendilerinin şirket için gereğinden fazla çalıştıklarını, kendi kişisel eşyalarını bazen şirketin işleri için kullandıklarını, evde şirketin işleri için örneğin elektrik harcadıklarını ve buna benzer gerekçeleri ileri sürmüşler ve şirketin araç ve gerecini kendi hizmetleri için kullanılmasını haklı göstermeye çalışmışlardır.

c- Yöneticilerin ahlâki olarak inandıkları şeylerle yaptıkları işler arasında bir uyumsuzluk vardır. Yani yöneticiler, soyut düzlemde hangi davranışın etik olduğunu bilmektedirler ancak uygulamada inandıkları şeyin aksini yapmaktadırlar.

d- Yöneticiler bazı konularda daha az ahlâki bir tutum sergilerken bazı konularda daha fazla ahlâki bir tutum sergilerler. Örneğin yöneticilerin çoğu; hediye kabul etme, hediye verme ve suçları örtmede daha az ahlâki bir davranış gösterirken, kredi talebi ve ihlalleri rapor etmeme konusunda daha fazla etik davranış sergilerler.

Yapılan bir çok çalışmada genel olarak yöneticilerin neden ahlâk-dışı davranışlara yöneldiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Fakat gittikçe artan diğer bir eğilim ise, artık yöneticilerin ahlâki değerlere duyarlı olmalarının gerekliliğidir.

Geleceğin yöneticileri kadın hakları, doğal kaynak ve çevre konuları gibi alanlarla daha çok ilgileneceklerdir. Yöneticilerin işletme kararını en yükseğe çıkarma amaçları artık çok basite indirgenmiş bir kavram olmuştur. Yöneticiler günümüzde topluma daha ilginç işler sunmak, yeni teknolojileri kullanmak, tüketicilerin arzu ve gereksinimlerini tahmin etmek, dağıtılabılır gelir yaratmak gibi toplumsal amaçlara yönelmek zorunluluğu hissetmektedirler(Kırel 2000: 62). Gerek büyük kuruluşların başındaki kimseler, gerekse birkaç “başarılı işadami” artık toplumun liderleri gibi görülmeye başlanmıştır. Oysa, liderlerden örnek davranışlar sergilenmesi beklenmektedir. Diğer bir anlatımla herkesin davrandığı gibi değil, “davranmak zorunda” olduğu gibi davranış sergilemeleri beklenir. Kısaca, önceki yıllarda lider pozisyonundaki grupların, siyasilerin, din adamlarının ve hukukçuların davranışları nasıl eleştirildiyse, artık iş hayatından o derece fazla erdem beklenir hale gelmiştir(Drucker 1996: 29).

Tüm bunların sonucu olarak her ne kadar ahlâk-dışı davranışların nedenleri bulunsa ve yöneticilerin kötü ahlâki seçimlerde bulunduğu bir gerçekse de, artık yöneticilerin ahlâki değerlere yönelmelerinin gereği de o kadar açık hale gelmiştir. Ayrıca bir yönetici için başarılı olmanın kriterleri ve yöneticilerin değerleri dışlanmamanın gereklerini de görmektedir(Kırel 2000: 63).

3.3.3. Yöneticiler Açısından Ahlâki Kararların Özellikleri ve Ahlâk Metodolojisi

Yöneticiler ahlâki yönetim kararlarında genellikle yönetsel bir ikileme düşerler. Yöneticilerin, ahlâki kararlara yönelik ikilemler yaşamaması için ahlâki kararlara ilişkin bir takım şeyleri bilmeleri gerekir. La Rue Hosmer yöneticiye yol gösterecek ahlâki kararların şu özellikleri taşıdığını bildirmektedir:

- Bir ahlâki karar verildiği zaman o karar sadece belirli bir kademeyi değil tüm işletmeyi hatta toplumu etkileyebilecek potansiyele sahiptir. Yani ahlâki kararlar sonuçları itibariyle yayılmacı sonuçlara sahiptir.
- Ahlâki kararlara yönelik cevaplar kesin hatlarla birbirinden ayrılmış değildir. Yani herhangi bir ahlâki kararın sonucuna yönelik birbirinden farklı ve birbirine alternatif olan çok sayıda cevap verilebilir. Verilen cevapları farklı grupların görüşlerini yansıttığı için çok sayıda alternatif cevap verilmektedir. Örneğin bir nükleer santral kurulduğunda hem enerji sağlanacak hem de çevresel bir

takım kirlenmeler olacaktır. Dolayısıyla nükleer santralin kurulmasının kabul edilebilirliğine yönelik verilecek cevaplar çok sayıda olacaktır.

- Yönetici bir ahlâki karar verdiği zaman bu kararın ekonomik, sosyal, siyasal, çevresel bir çok etkisinin olduğunu dikkate almalıdır. Ekonomik bir amaç için verilmiş bir kararın bir taraftan ahlâki diğer taraftan da sosyal ve politik sonuçları olabilir.

- Herhangi bir konuda ahlâki bir karar veren yöneticinin verdiği kararın sonucunu mutlak olarak tahmin edebilmesi imkansızdır. Yönetici bu riski göz önüne almalıdır.

- Ahlâki kararların çoğunda sübjektif bir içerik vardır. Yani ahlâki kararlar verilirken kararları verenlerin kişisel eğilimleri etkilidir. Ahlâki kararların objektifliğini tam olarak sağlamak neredeyse imkansızdır.

Dolayısıyla yönetsel ahlâki karar verme durumunda olan yöneticilerin yukarıda maddeleştirilen ahlâki kararların özelliklerini iyi bilmesi gerekir. Aksi halde başarı sağlaması ve yönetim ikilemelerinden kurtulması da mümkün değildir(Gümüş 1996: 41).

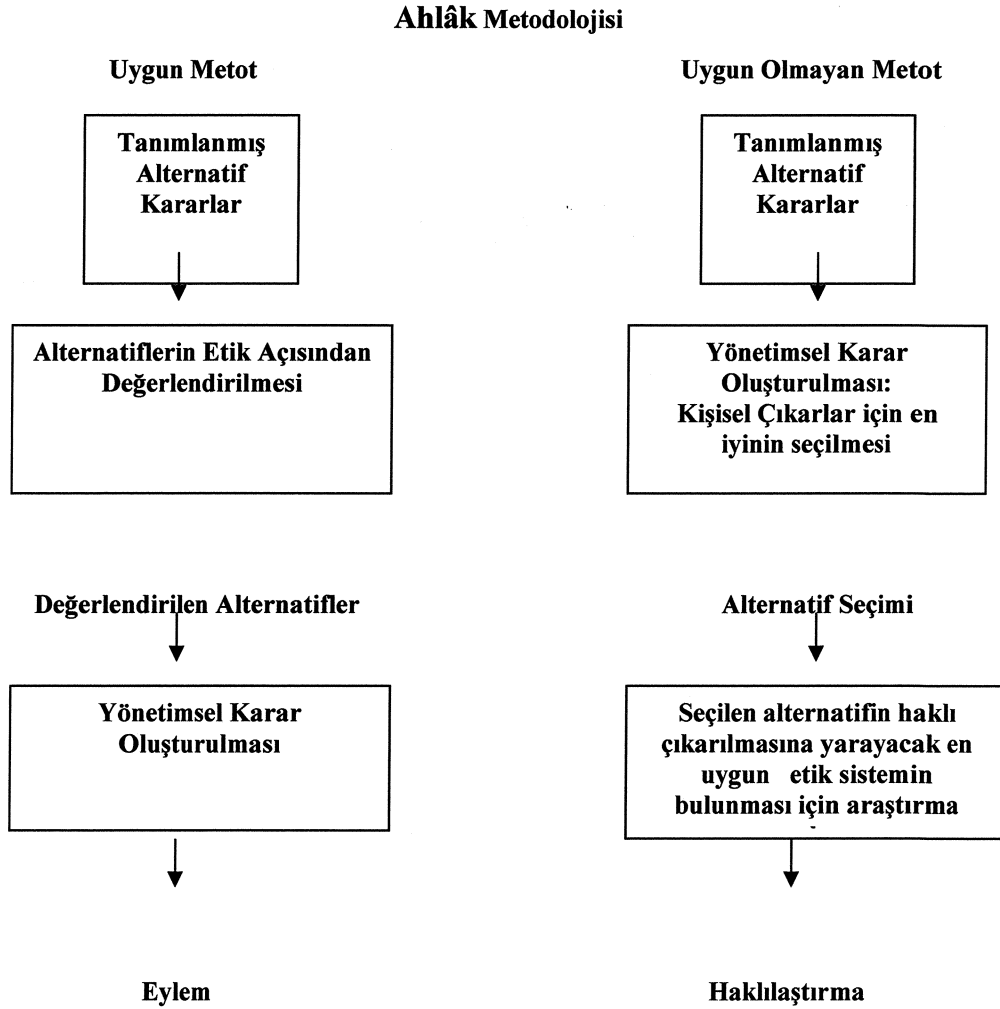
İşletme ahlâkı bireysel ahlâktan farklıdır. İşletmede belirli bir pozisyonu olan yönetici sorumluluk almayı kabul etmektedir. Ancak bireysel ahlâkta kişiler ailelerine karşı sorumludurlar. Organizasyonel bir yapı içerisinde herhangi bir birey seksüel tacizleri engelleme gibi bir takım sorumluluklara sahip olabilir. Ama bu durum bir kişinin bireysel yaşamında söz konusu değildir. Üstelik özel yaşamında kişi Konfüçyen anlamda bir riyazet hayatı sürebilir. Ancak işletmedeki bir yönetici bu tür erdeme dayalı bir yaşamın işletmede geçerli olmayacağını mantıklı bir şekilde düşünür ve işletmenin amaçları doğrultusunda faaliyette bulunur .

Ahlâki ilkelerin bir işletmede uygulamaya geçirilmesinin uygun bir yöntemi olmalıdır. İşletme içerisinde iş ahlâkının uygun bir metodoloji ile uygulanabilmesi için öncelikle alternatif kararlar tanımlanır. Daha sonra bu kararlar etik ilkeler ve ahlâki standartlar açısından değerlendirilir. Ve bu değerlendirmelere bağlı olarak da seçimde bulunulur. İş ahlâkının bir işletme içerisinde uygun olmayan bir metodoloji ile uygulanmaya çalışılması yöneticilerin kendi çıkarlarını karar alma süreçlerine katmasına neden olur. Uygun olmayan bir ahlâk metodolojisinde yöneticiler kendi kişisel çıkarlarına uygun olarak seçtikleri kararlara en yakın ahlâki sistemini

benimserler ki vermiş oldukları kararların haklılığını (meşruiyetini) bu sayede göstermeye çalışırlar(Baron 2003: 684).

Aşağıda verilen şekil ahlâk metodolojisi hakkında ayrıntılı bir açıklamayı vermektedir. Metodoloji sorunlar hakkındaki gerçeklerin tanımlanmasıyla başlatılır. Eğer sorunlar yanlış bir şekilde anlaşılırsa doğru metot kullanılsa bile yanlış sonuçların alınması muhtemeldir. Gerçeklerle beraber sorunlara yönelik ahlâki kaygılar da mutlaka tanımlanmalıdır. Bu ahlâki kaygılar refah, haklar ve özgürlükleri de içerir. Yönetim sorunlarının belirlenmesinde de çeşitli alternatifleri kullanmalı ve yaratıcı olmalıdır.

Şekil 3.1. Ahlâk Metodolojisi



(Baron 2003: 717)

3.3.4. Yöneticilerin Sorumluluk Alanları

Her birey, birden fazla sorumluluk alanına sahip olabilir. Sorumluluk alanları ve bunların sınırları bireylerin etik davranışlarını belirler. Sorumluluk alanlarını özel yaşam, ekonomi aracı, liderler ve içinde buldukları toplum üyeleri olarak yerine getirdikleri roller etkiler.

Özel Yaşam:

Özel yaşamdaki etik davranışlar daha sezgiseldir. İnsanların etik davranışları kazanmasının ilk adımı özel yaşamdır. Kazandığı davranışlarda aile, çocukluk dönemi, arkadaş grupları, değer yargıları, gelenekleri ve görenekleri önem kazanmaktadır. Doğru söylemek, dürüst olmak, sır tutmak v.b davranışlarda bu dönemlerde kazanılır. Bu değerlere özel yaşamlarında sıkı sıkıya bağlı olan bireyler bu davranışlarını iş yaşamlarına da taşırlar.

Ekonomi Aracı:

Bir yöneticinin örgüt içerisinde sadece karar alma rolü yoktur, bunun yanında pek çok değişik rolleri aynı anda üstlenmek durumundadır. Örneğin örgütün hissedarlarına karşı bir sorumluluğu vardır. Yöneticinin hissedarın karını artırmak gibi bir rolü de vardır. Bu rol kapitalizmi, sosyal gelişimi sağlayan bir unsur olarak gören etik teorisi ile de tutarlılık içerisinde olmalıdır.

Liderlik:

Ortak kültüre göre, yöneticiler şirket liderleri olarak örgütte önemli bir etik rol oynarlar. Çoğu yönetici evine, çocuklarına, komşusuna ayırdığı zamandan çok daha fazlasını işyerinde harcayabilir. Yöneticiler sahip oldukları gücü, çalışanlar üzerinde ahlâklı bir şekilde kullanmalıdırlar. Etkin olmak için lider her şeyden önce ahlâki değerlerin bilincinde olmalı ve bu değerlere inanmalıdır. Çünkü üstlenmiş oldukları görev, ahlâken böyle davranmaya zorlar. Özellikle seçilmiş liderlikte oldukça dürüst bir liderlik anlayışı sergilenir. Bir liderin cesur, ölçülü, adil, sağduyu sahibi, sadık, umutlu ve hayırsever olma gibi önde gelen yedi önemli ahlâki özelliği taşıması gerekmektedir.

Sosyallik:

Yöneticinin sadece ailesine ve örgüt elemanlarına değil, içinde bulunduğu diğer toplumun üyelerine karşı da sorumluluğu vardır. Örgüt dışındaki toplum üyelerine karşı da sorumluluğu vardır. Örgütün, hükümetle, işçi sendikalarıyla, toplumla veya tüketicilerle olan etkileşimi oldukça önemlidir. Burada yöneticilerin etik değerleri dikkate alınır. Tabi bu noktada yöneticinin kurum sorumluluğunu nasıl algıladığının büyük önemi vardır(Kırel 2000: 65-66).

3.3.5. Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Olan Ahlâki Sorumlulukları

Geçmiş yıllara göre gelişmelere paralel olarak çalışanların motivasyonu için maddi unsurların tek başına yeterli olmadığı, bunun yanında çalışanlar açısından iş tatmininin daha fazla önem kazandığı görülmüştür. Artık yöneticilerin çalışanları birer makine olarak değerlendirmemeleri gerekmektedir. Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşmada teknoloji, yönetim modelleri gibi faktörlere göre rakipleri tarafından taklit edilememe özelliğine sahip olan çalışanlarına örgütsel bağlılık yaratmada ve en yüksek verimi elde etmede, ahlâki sorumluluklarını yerine getirmesi başta gelen etkenlerdendir.

3.3.5.1. Ücret Düzeylerinin Belirlenmesi Sürecindeki Ahlâki Sorumlulukları

Çalışanların bakış açısına göre ücretler, çalışanların kendileri ve ailelerinin geçimini ve temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayan gerekli ve temel bir araçtır. İşveren açısından ise çalışanlara verdiği ücretler birer maliyet kalemidir. Yani çalışanlar alacakları ücretlerin maksimum olmasını işverenler de verecekleri ücretlerin minimum maliyetli olmasını arzularlar. Peki bu ikisi arasındaki denge nasıl sağlanacaktır?

Adil ücreti belirleyecek objektif bir ölçüt yoktur. Ücretlerin belirlenmesi çeşitli faktörler tarafından belirlenmektedir. Bunlar; işsizlik sigortası, sosyal güvenlik, sağlık güvencesi, kamu eğitimi, refah düzeyi, iş gücü piyasalarının özgürlüğü, çalışanlara duyulan ihtiyaç, ücretleri ödeyecek işletmenin piyasa içerisindeki rekabetçi konumudur(Velasquez 2002: 457).

Ücretlerin adil bir şekilde belirlenmesini belirleyecek matematiksel bir hesap olmamasına rağmen ücretlerin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken birkaç faktör vardır(Velasquez 2002: 458). Bunlar:

a- Endüstride ve O Bölgede Geçerli Olan Ücretler: bir endüstrideki ücret düzeyleri aşağı yukarı bellidir. Veya belli bir bölgedeki hayat şartları verilmesi gereken belirli bir ücret düzeyinin nasıl oluşması gerektiğini belirler. Endüstrideki her bir işletme endüstrinin genelindeki ücret düzeylerini baz alarak kendi vereceği ücretleri belirler.

b- İşletmenin Gücü: Genellikle daha yüksek kar elde eden işletmeler daha yüksek ücret önerirken daha az kar elde eden işletmeler daha düşük ücret önerir.

c- Yapılacak İşin Doğası: Eğer yapılacak iş doğası gereği zor bir işse, yani yüksek derecede sağlık riski bulunuyorsa, düşük güvenlik varsa, daha fazla eğitim veya deneyim gerektiriyorsa, daha fazla efor kullanmak icap ediyorsa, bu tür ilerde ücret düzeyleri daha yüksek olmalıdır.

d- Asgari Ücret Kanunları: Bir çok ülkede hükümetler ücret düzeylerinin belirli seviyelerin altına düşmesini engellemek için ücretlerin düşebileceği minimum düzeyleri kanunla belirlerler. Bu ücretten daha düşük ücret öneren işletmeler kanunu ihlal etmelerinin yanı sıra etik dışı bir davranışı da sergilemiş olurlar.

e- Diğer Ücret Düzeyleri: Endüstrideki işletmeler benzer işe benzer ücret önermelidir. Aynı işlere diğer işletmeler daha fazla ücret önerirken bazı işletmelerin daha düşük ücret önermeleri etik değildir. Zaten işgücü piyasası yeterince örgütlenmişse düşük ücret öneren işletmelerin çalışanlarını uzun süre işletmede tutabilmeleri de zorlaşacaktır.

f- Belirli bir yerdeki yaşam maliyetleri. Bir ailenin temel ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli olan mal ve hizmetlerin maliyetleri coğrafi olarak bölge bölge farklılaşmaktadır. Örneğin, giyecek, gıda, eğitim, ulaşım, çocukların masrafı, eğitim gibi mal ve hizmetlerin maliyetleri her bölgede farklıdır. Önerilen ücretler o bölgedeki sayılan bu ihtiyaçları karşılayacak düzeyden daha düşük olmamalıdır.

3.3.5.2. Çalışanların Güvenliği ve Sağlıklı Çalışma Koşulları Sağlama Sorumluluğu

İşletmelerde üretimin yapıldığı alanların mutlaka üretimin niteliğine bağlı olarak uygun koşullarda dizayn edilmesi gerekmektedir. Her yıl çok sayıda işçi uygun olmayan çalışma koşullarından dolayı hayatını kaybetmekte, sakat kalmakta ya da yaralanmaktadır. Bu tür olaylar aynı zamanda iş günü kaybı olarak işletmelere maliyet olarak da yansımaktadır. Örneğin inşaat işçileri, demir-çelik işçileri bu tür kazalara en çok maruz kalan kesimdir(Velasquez 2002: 458).

İş yerindeki kötü koşullar, kazalar ve sakatlanmalar sadece mekanik, elektronik veya yangınlardan kaynaklanmamaktadır. Aynı zaman aşırı sıcak ve soğuk, çalışan makinelerin gürültüsü, kimyasal gazlar, tekstildeki lif tozları, civa, kurşun, radyasyon gibi bir çok faktör çalışanları sağlığını tehdit etmektedir(Velasquez 2002: 458).

Yöneticiler çalışanlarını bu gibi kötü çalışma koşullarında çalıştırmamalı, gerekli güvenlik tedbirlerini almalı, ve çalışanlarını devamlı sağlık kontrollünden geçirmelidirler.

İş yerlerinde çalışma koşullarını çalışmaya uygun hale getirmeyen işletmeler açıkça etik dışı bir davranış sergilemektedirler. Piyasada çok sayıda işsiz olmasını fırsat bilerek sağlıksız çalışma koşulları ve düşük ücret öneren işletmelerin etik fakiri oldukları kolayca söylenebilir(Velasquez 2002: 458).

3.3.5.3. Performans Değerleme İle İlgili Sorumlulukları

Performans değerlendirme bir işletmede ahlâki değerler çerçevesinde iş görülmesinde son derece önemli bir adımdır. Çalışanlara yönelik bir takım uygulamalar, yapılacak olan performans değerlendirmeleri sonucu gerçekleştirilmelidir.

Bir çok yönetici performans değerlendirme işini zahmetli bir süreç olarak algılamakta değerlendirmelerden kaçınmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların başarılarını belirlemek hatalarını belirlemekten daha kolaydır. Burada da yöneticiler çok meşgul olduklarını ileri sürerek bu işle ilgilenmek istememektedir. İşletmelerin performans değerlendirmelerinden kaçınmaları başlı başına bir sorundur.

Performans değerlendirmeleri yapılırken yöneticiler bir takım hatalar yaparlar ki bu hatalar bazı sorunlara yol açar. Yöneticilerin performans değerlendirmesi yaparken en çok yaptıkları hatalar şunlardır:

- a- Ortalama puan verme eğilimi,
- b- Aşırı olumluluk,
- c- Aşırı olumsuzluk,
- d- En son davranış etkisi,
- e- Teknik hatalar önemli bir yer tutmaktadır.

İşletmelerde hataları azaltmak için ve sürekli performans değerlendirmesini yapabilmek için, işletmeler hedeflerini açık bir biçimde ortaya koymalı, bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak eylemlerin ve engelleyecek eylemlerin neler olduğunu çalışanlara bildirecek bir biçimsel sistem kurmalıdır. Bu sistem sayesinde performans değerlendirmeleri sürekli yapılabilecek, yöneticilerin performans değerlendirmeleri sırasında düştükleri hatalar en aza indirilecek ve bu sayede yapılan performans değerlendirmesi daha etik olacaktır(Trevino and Nelson 1995: 15. Aktaran: Şevki Özgener 2004: 103).

3.3.5.4. Disiplin Uygulaması Konusundaki Sorumlulukları

Disiplin bir işletmedeki başarıyı ve verimliliği etkileyen ve belirleyen en önemli unsurlardan birisidir. Disiplinin olmadığı bir işletme bir taraftan verim kaybı yaşarken diğer taraftan müşterilerine karşı prestij kaybına uğrayacaktır. Çünkü zamanında bitirilmesi gereken işler hem zamanın da bitirilemeyecek hem de kalite kaybı yaşanacaktır.

Yöneticilerin çoğu disiplin sorununu zamana bırakmakta ve ertelemektedir. Yöneticilerin disiplin sorununu ertelemelerinin nedeni, çalışanların zaman içinde disiplin dışı davranışlarını düzelteceği ümididir.

Bir işletmede disiplin sadece verim kaybını engellemek için değil aynı zamanda etik davranışların sağlanması ve kanunların gereğinin yerine getirilmesi açısından da önemlidir. Disiplin sayesinde davranışlara belirli standartlar getirilecek ve kanunun öngördüğü düzenlemeler yapılacaktır. Kanunlar, işletmede ast ve üst ayırımı yapılmaksızın herkes için belirli bir disiplin sisteminin yerleşmesini sağlar. Örneğin bir rüşvet olayı varsa, bu olayı ister alt kademedeki çalışanlar isterse üst düzey yöneticiler yapmış olsun kanunlar her ikisi içinde aynı cezayı öngörür.

Yöneticilerin disiplini zamana bırakmaları ve disiplin dışı davranan çalışanların kendiliklerinden davranışlarını düzelteceklerini beklemeleri ne kadar yanlış ise disiplin konusunda aşırı gitmeleri de o ölçüde yanlıştır. Yöneticiler disiplini profesyonel tarzda uygulamalıdır. Disiplin suçunu gerektiren durumlarda suçu işleyen rencide edilmemeli arkadaşlarının yanında küçük düşürülmemelidir. Ayrıca çalışanlar, disiplin suçu işlediklerinde nasıl bir uygulamaya maruz kalacaklarını önceden bilmelidirler. Amaç bizatihi cezalandırma olmamalı bilakis çalışanların eğer mümkünse tekrar kazanılmasıdır. Ayrıca benzer suçlar için benzer cezaların verilmesi de hakkaniyetin sağlanması için kaçınılmazdır.

Disiplinin ahlâki değerler çerçevesinde uygulanabilmesi ve disiplinsiz davranışlara izin verilmemesi için yeterli sayıda kural olmalı ve kuralların uygulanabilmesi için gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılması gerekir. Bu tür düzenlemeler yapılmaz ise disiplin dışı davranışlara prim verilmiş hatta teşvik edilmiş olur(Özgener 2004: 103-104).

3.3.5.5. Farklılıkları Dikkate Alma Sorumluluğu

Yönetici, çalışanlarının becerileri konusunda bilgi sahibi olmalı, her bir çalışanın yapabileceği ve yapamayacakları konusunu iyi analiz edebilmeli çalışanlar arasındaki potansiyel çatışmaları engellemelidir. Yönetici aynen bir orkestra şefi gibi çalışanları yönlendirmeli, motive etmeli ve işi sevdirmelidir. Farklılıkları olabildiğince azaltmalı ve çatışma kaynağı olmaktan çıkarmalıdır. Yöneticiler, çalıştırdıkları kişilerin yeteneklerine uygun işler vermeli yani çalışanlar liyakata uygun görevlendirilmelidir.

Yönetici çalıştırdığı insanları etnik, dini, ve cinsel farklılıklarından dolayı ayırma tabi tutmamalı her birinin işletmeye olan faydasını maksimum düzeye çıkarmaya çalışmalıdır. Bu türden ayrımlar yapan yöneticilerin etik sorunları olduğu muhakkaktır. Dolayısıyla öncelikle işletmenin başına getirilecek yöneticilerin iş ahlâkı konusunda eğitilmeli, varsa işletmenin etik kodlarına riayet etmesi sağlanmalıdır (Özgener 2004: 104).

3.3.5.6. Cinsel Tacizden Kaçınma Sorumluluğu

Cinsel taciz, dünyada ve özellikle ülkemizde ciddi bir ahlâki problem niteliği taşımaktadır. Daha önceleri sadece bayanların problemi olarak görülürken, günümüzde artık bu olgunun mağdurları arasına erkeklerde girmiştir. Cinsel taciz tüm iş topluluklarında, kişilerin, fiziksel durumlarına, yaşlarına, medeni durumlarına, konumlarına, cinsiyetlerine bakılmaksızın herkesin problemi durumuna gelmiştir.

Aslında cinsellik, insanlar arasında sözcüklerle değil de, bedenle kurulan bir iletişim aracıdır. İletişimi, insanların duygu, düşünce, bilgi yada davranışlarını karşı tarafa sözlü yada sözsüz olarak aktarma durumudur. Nasıl ki, sağlıklı yani insanların birbiriyle tam olarak iletişim kuramadıkları durumlarda, bireyler arasında çeşitli aksaklıklar meydana gelebiliyorsa, cinsel iletişimde tam olarak kurulamadığı durumlarda da insanların davranış yada duygularında çeşitli bozukluklar meydana gelmektedir. O halde cinselliğin kendine özgü bir kültürü olduğu unutulmamalıdır. Bireylerin cinsel işlevleri, ruhsal işlevlerinin çekirdeğini oluşturduğuna göre bu işlevler göz ardı edilmemelidir(Tahtasakal ve Tengilimoğlu 2003: 464).

Kadını işgücünde yer almaktan caydıran, çalışma hayatındaki statüsünün yükseltilmesini engelleyen hatta uzaklaşmasına yol açan önemli sorunlardan biriside cinsel tacizdir.Cinsel taciz, kişilerin elverişli koşullarda ve güvenli bir ortamda çalışma haklarının ihlaline sebep olmaktadır. Özellikle, iş yerlerindeki erkek egemen yapının, bayanlara yönelik ayrımcılığı yapmamaları ve bayanlara çalışma ortamında üretici bireyler olarak görmeleri sonunda iş yerlerinde gerçek verimlilikten bahsedilebilir(Tahtasakal ve Tengilimoğlu 2003: 472).

Tacizi önlemeye yönelik bir programın aşağıdaki aşamaları içermesi gerekmektedir(Boone and Kurtz 1990: 45; Aktaran Özgener 2004: 105):

- a- Öncelikle cinsel tacizi yasaklayan bir politika saptamak
- b- Bir içsel şikayet prosedürü geliştirerek yöneticilerin bu konulardan haberdar olmasını sağlamak
- c- Cinsel tacize uğrayanların haklarını mutlaka alacaklarına yönelik bir ortamın oluşturulması ki bu sayede şikayet prosedürleri işleyebilecektir. Aksi takdirde herhangi bir sonuç alamayacağını düşünen bir çalışan şikayette de bulunmayacaktır.
- d- Şikayet yönetime ulaştıktan sonra bu şikayetler hızlı bir şekilde incelenmeli ve çözüme götürecek yollar acilen bulunmalıdır.

e- Cinsel tacizde bulunan çalışanlara mutlaka disiplin cezaları verilmeli ve bir daha bu tür etik dışı davranışlarda bulunması engellenmelidir. Disiplin konusunda yukarıda da belirtildiği üzere yöneticiler disiplini gerektiren konularda hassas olmalı, zamana bırakmamalı ve işletmenin disiplin konusunda kararlı olduğunu çalışanlarına hissettirmelidirler.

3.3.5.7. Çalışanların İşe Alınması ve İşten Çıkarılması Sürecindeki Ahlâki Sorumlulukları

İşe alım, iş için başvuru yapan adaylar arasından işin niteliklerine en uygun olanların ortaya çıkarılma sürecidir. Teknolojideki büyük gelişmeler değişim sürecini hızlandırmış bu değişimden organizasyonlar ve yönetim sistemlerini de etkilenmişlerdir. Yöneticiler bu değişime örgütlerini hazırlama sorumluluğunu taşımaktadırlar. Teknoloji ve gelişmeler konusunda başarılı olan organizasyonların bu başarılarındaki temel nedeni, elindeki kaynakları rasyonel kullanabilen, gelişmeler doğrultusunda eğitilmiş, deneyimli, yetenekli ve becerikli çalışanları barındırmalarıdır. Değişik bir şekilde ifade edilmek gerekirse “işe göre adam” prensibinin dikkate alınmış olmasıdır.

Yöneticinin işe alım faaliyetlerindeki amacı, personel alınacak görevin gerektirdiği özelliklere uygun nitelik ve beceriler taşıyan işgörenlerin tespit edilmesidir(Bingöl 1996: 106-107).

Yönetici, alım sürecin de iş gereklerine uygun personeli diğer adaylar içerisinde seçmesine olanak verecek, objektif değerlendirme yöntemleri kullanılmalıdır. Yönetici adaylar arasında tanıdık veya bir yakının bulunmasından etkilenmemeli tüm adaylara eşit davranmalıdır. Bunun yanında işe alım sürecinde adaylardan herhangi bir şekilde hediye kabul etmemesi ahlâki görevleri arasında yer almaktadır.

İşletmeler çeşitli dönemlerde çeşitli gerekçelerle çalışanlarının bazılarının işine son verebilirler. Genel bir ekonomik durgunluk, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride işlerin yavaşlaması, bizzat işletmenin kendi işlerinin kötüye gitmesi, artan rekabet, şirket birleşmeleri, işçilik maliyetlerini düşürme gibi gerekçelerle çalışanların işlerine son verilebilir. Bu tür nedenlere işletmeler açısından haklı gerekçelerdir. Çalışanlar açısından ise durum vahimdir. Çünkü uzun yıllar çalıştıkları işleri bırakanlar yeni işlerin gerektirdiği becerilerden yoksun olabilirler; yeni iş

bulana kadar gerekli maddi olanaklardan mahrum kalabilirler. Dolayısıyla işten çıkarmalar haklı gerekçelere dayanmıyorsa başvurulmamalıdır. Bu iş etiğine uygun bir davranış değildir(Trevino ve Nelson 1995: 185). İşten çıkarmalar haklı gerekçelere dayanılarak yapılıyorsa işten çıkarılanların tazminatları mutlaka ödenmelidir ki bu durum işletmenin ahlâka uygun davrandığının bir kanıtıdır.

Genellikle işten çıkarmama politikası, çalışanların yüksek morali, sendika ile dostane ilişkilerin bir nedenidir. Ayrıca çalışanlara büyük talebin olduğu bir sektör ya da coğrafik bölgedeki eğitilmiş, tecrübeli ve verimli işgücü gerektiren yatırımlar için işten çıkarmama politikası değerli bir işe alma ve elde tutma aracı olduğu pek çok araştırmada saptanmıştır(Dalyan 2003: 247).

3.3.5..8. Yönetime Katılma Hakkını Sağlama Sorumluluğu

Demokraside genellikle karar almanın iki şekli bahsedilir: a) grubun çoğunluğu tarafından alınan ve grubun tamamını etkileyen karar alma, b) herkes tarafından tam ve açık katılımlı karar alma, bu durumda ya bütün grup ya da grupta seçilmiş temsilciler karar almaya katılır.

Bazı yazarlar işletmelerde de bu ideal demokrasinin oluşması gerekliliğinden bahsederler. Bazıları, çalışanın işletmede karar alma sürecine iştirak etmesini “ahlâki olarak zorunlu” olarak bildirirler. Demokrasinin ilk adımı olarak bazı kararların işçiler tarafından alınmasa bile onların bulunduğu tam ve açık tartışmalarda alınması gerekliliğidir. Bu durum üst ve astlar arasındaki iletişimi geliştirirken çalışanların üstlerine danışmasını da cesaretlendirir. İşveren, işçilerin açık olarak eleştirebilmelerini ve kendilerini ilgilendiren konularda kesin doğru bilgileri almalarını sağlamalıdır.

Kurumsal demokrasinin ikinci adımı çalışanların sadece katılım hakları değil aynı zamanda yaptıkları işleri etkileyen konulara karar verebilme hürriyetide getirmektedir. Bunlar çalışma saati, dinlenme araları, işlerin dağılımı ve sorumlulukların çalışan ve yetkili arasındaki kapsamı hakkında olabilir.

Üçüncü olarak çalışanların firmanın genel operasyonlarını etkileyecek büyük kararlara katılımını sağlamak olarak bahsedebiliriz(Velasquez 2002: 475).

20.yüzyıl; içerisinde yönetim yaklaşımları açısından farklılıkların yaşandığı bir dönem olmuştur. İncelendiğinde bu yüzyılın başlarında Max.Weber, Frederic Taylor ve Henri Fayol gibi ünlü teorisyenlerin araştırma ve uygulamaları sonucu

ortaya koydukları temel yönetim ilkelerine göre; merkezi bir yönetim, kararların tek taraflı olarak yöneticilerce alındığı, emir- komuta düzenine dayalı bir anlayış işletme yönetimlerinde geçerli olan anlayış idi. Aynı dönemde rastlanılan başka bir yönetim özelliği ise, işçilerin sadece üretimi gerçekleştirmeye yarayan birer araç olarak görülmesi, sosyo-psikolojik yönlerinin tamamen ihmal edilip çalışanların tıpkı bir robot gibi değerlendirilmesidir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda ortaya çıkan gelişmeler ise yönetim anlayışında değişiklik meydana getirmiştir. Bu yeni yönetim anlayışında işçilerin, klasik yönetim teorisyenleri tarafından ihmal edilen sosyo-psikolojik yönü, bu dönemde dikkate alınmış, yalnızca birer makine olmaktan çıkarılmış duygu, düşünce ve fikirlerine önem verilir hale gelmiştir. Çünkü o yıllarda yapılan araştırmalar göstermiştir ki ; işletmelerde verimlilik ve karlılığın artırılması, çalışanların işte tatmin ve mutluluğundan geçmektedir. Bunun temeli ise çalışanların da birer insan olduğu bilincine dayanmaktadır.

Yönetim alanında meydana gelen bu gelişme ve değişimler, beraberinde karar alma sürecinde yöneticiler lehine olan otorite ve yetki kullanımı çalışanlarla paylaşılmaya başlanmıştır. Yönetim anlayışındaki bu değişim çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu etki oluşturmuş neticesinde işletmede kalite ve üretim artışla birlikte takım ruhunun işlemeye başladığı gözlenmiştir (Uğur 1998: 243).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞANLARININ YÖNETİCİLERDEN BEKLEDİKLERİ AHLÂKİ DAVRANIŞLAR (ALAN UYGULAMASI)

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada Kafkas Üniversitesine bağlı akademik ve idari birimlerde görev yapan akademik ve idari çalışanların yöneticilerden bekledikleri ahlaki davranışların çalışanların cinsiyetine, yaşına, eğitim durumuna, daha önce başka bir kurumda çalışmış olmalarına, mesleki kıdem ve statülerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın yapılmasındaki temel amaç çalışanların yöneticilerden beklemiş oldukları ahlâki davranışları ve sonuçları ile çalışanların çeşitli demografik özelliklerine göre ahlâki beklentileri değerlendirmektir.

Çalışanların kuruma ve topluma karşı sorumluluklarını tam olarak yerine getirmeleri için ahlâki değerlendirme yapabilmeleri önemli görülmektedir. Kurumda verimliliğin artması için de önemli olan ahlâk konusu, yöneticilerin üzerinde durması gereken öncelikli konulardan birisidir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma Kafkas Üniversitesi'nde çalışan 805 idari ve akademik personel arasından seçilen 234 kişilik çalışma grubuna uygulanmıştır.

4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Ankette toplanan veriler SPSS 11.00 ortamında analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler; çalışanların yöneticilerden bekledikleri ahlâki davranışlarının çalışanların yaşına, eğitim durumuna, çalışma statüsüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) işle test edilmiştir. İş görenlerin yöneticilerden beklediği ahlâki davranışların iş görenlerin cinsiyetlerine göre, daha önce başka kurumda çalışıp çalışmadığına göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile analiz edilmiştir. Ayrıca iş görenlerin yöneticilerden

bekledikleri ahlâki davranışların iş görenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği de Kay-Kare (χ^2) testi ile analiz edilmiştir. Testlerin analizinde anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kabul edilmiş ve buna göre değerlendirilmiştir.

4.4. ÖLÇME ARACININ HAZIRLANMASI

Araştırma kapsamına alınan 234 (64 bayan, 170 erkek) üniversite akademik ve idari personelin her birine yöneticilerden bekledikleri ahlâki tutum ve davranışları belirlemeye yönelik bir anket yapılmıştır. Anket formunun içeriği geniş bir literatür taraması sonucunda oluşturularak uzman görüşler ile desteklenmiştir. Bu konuda yapılan diğer çalışmalarla karşılaştırma yapılabilmesi için Birgül Şimşek'e ait "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma" başlıklı doktora tezinden, İsmail Bakan ve arkadaşlarına ait "Yöneticilerden Beklenen Etik Davranışlar: Eğitim Sektöründe Bir Alan Çalışması" başlıklı makaleden faydalanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; çalışanların yaş, cinsiyet, iş alanı, eğitim durumu, medeni hali, çalışma süreleri gibi demografik özellikleri ile ilgili 10 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde; çalışanların yöneticilerden bekledikleri ahlâki davranış ve uygulamaları ortaya koymaya yönelik 32 soru yer almaktadır.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Yöneticilerin iş ahlâki sorumlulukları ile ilgili sorunları saptamak, kuramsal kesimi hazırlamak ve ölçek geliştirmek için alandaki kaynaklar taranmıştır. Bu taramalar sonucunda 50 maddeden oluşan bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Ölçme aracının geçerliliği için alanda çalışan 5 uzmandan görüş alınmıştır. Uzman görüşlerinden gelen dönütler dikkate alınarak ölçek tekrar düzenlenmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek için ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama için örneklem dışında kalan 60 kişilik gruba ölçek uygulanmış ve ölçekten elde edilen puanlar faktör analizi ile test edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin, öz değeri 1.00 'dan büyük olan 14 alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Yapılan incelemeler sonucunda ölçeğin 3 boyutlu teorik olarak da anlamlı olduğu görülmüştür. Ölçekte bazı maddelerin tek boyutlu olduğu , bazı maddelerinde birden fazla boyut içerisinde olduğu görülmüştür. Ölçek 3 boyutlu olarak tekrar varimax rotated faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan bu

yeni faktör analizine göre ölçekte yer alan;madde 27, 35,17,29,41,44,50,13 çıkarılmıştır. Ölçekte kalan maddeler aşağıda belirtildiği gibi üç boyutta toplanmıştır

1.Boyut: 32,21,16,19,31,22,18,26,45,14,34,46,49.

2. Boyut : 38,11,48,37,30,20,12,28,23,15,47,14.

3. Boyut : 36,33,39,43,40,42,25.

Geliştirilen ölçek faktör 1’de açıkladığı varyans %18.3, faktör 2’de % 12.3 ve faktör 3’de % 12.00 ‘dir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans ise % 42.6 ‘dır.

Geliştirilen ölçeğin güvenilirlik çalışmasında çıkartılmış maddelerden sonra kalan 32 madde üzerinde yapılan güvenilirlik çalışmasında, madde 47’nin düzeltilmiş madde toplam korelasyonu .10’dan daha düşük olduğu için ölçekten çıkartılmış ve tekrar güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin tamamı için Alpha güvenilirlik katsayısı 0.88 olarak bulunmuştur. (Ölçekteki madde 47’ nin ölçekteki diğer maddelerle korelasyon ilişkisi zayıf olduğundan, teorik olarak da ilişki oranı .10’ dan düşük olan maddelerin ölçeğin güvenilirliğini yükseltmek için genel geçer bir kabul olarak .10 göz önünde bulundurulmuş ve bu madde ölçekten çıkarılmıştır).

4.5. BULGULAR

Tablo : 1. Kişisel Özellikler (Cinsiyet ve Medeni Hal)

Cinsiyet	N	%	Medeni Haliniz	N	%
Bay	170	72,6	Evli	155	66,2
Bayan	64	27,4	Bekar	77	33,8
Toplam	234	100%	Toplam	234	100%

Katılımcıların %72,6'sı baylardan, % 27,4'ü ise bayanlardan oluşmaktadır. Özellikle bayan katılımcı oranı bir anket çalışması için son derece iyi bir orandadır. Çünkü bayanların bu tip çalışmalara katılıma pek sıcak bakmadıkları bilinmektedir. Ayrıca katılımcıların % 66,2'si evli, % 33,8' i bekar olması sonuçların toplumun sosyal yapısının sağlıklı değerlendirilebilmesi açısından önemlidir.

Tablo : 2. Kişisel Özellikler (Yaş)

Yaş	N	%
16-25	30	12,8
26-35	125	53,5
36-45	67	28,6
46-55	10	4,2
56 ve Üstü	2	0,9
Toplam	234	100%

Anket uygulanan katılımcıların % 12,8'i 16-25 yaş arasında, % 53,5'i 26-35 yaş arasında, % 28,6'sı 36-45 yaş arasında, % 4,2'si 46-55 yaş arasında, % 0,9 ise 55 yaş ve üzerindedir. Bu yaş dağılımı; özelde Kars İlinin genelde de Türkiye'nin demografik yapısına son derece uygundur. Zira 35 yaş altı katılımcılar, anket çalışmasının yarısından fazlasını oluşturmaktadır.

Tablo : 3. Kişisel Özellikler (Eğitim Durumu)

Eğitim Durumu	N	%
İlköğretim	1	0,5
Orta Öğretim	46	19,6
Yükseköğretim	124	53
Yüksek Lisans	38	16,2
Doktora	24	10,7
Toplam	234	100%

Katılımcıların eğitim durumu ise şu şekildedir; % 19,6 orta öğretim(Lise ve dengi okullar), % 53 yükseköğretim(ön lisans ve lisans), % 16,2'si yüksek lisans, % 10,07'si doktora düzeyindedir. Ankete katılanlardan ilköğretim seviyesinde kilerin oranı ise sadece % 0,5'tir.

Tablo : 4. Kurumdaki Çalışma Statüsü

Akademik Personel	N	%
Uzman/Okutman	10	4,3
Öğretim Görevlisi	35	14,9
Araştırma Görevlisi	44	18,8
Yrd. Doç.	12	5,1
Doçent/Profesör	4	1,7
İdari Personel	N	%
İşçi	5	2,1
Memur	102	43,6
Teknisyen	8	3,4
Diğer	14	5,9
Toplam	234	100%

Ankete katılan çalışanların % 55'i (% 2,1'i işçi, % 43'6'sı memur, % 3,4'ü teknisyen, % 5,9'u güvenlik) idari personel % 45'i ise (%4,3'ü uzman / okutman, % 14,9'u öğretim görevlisi, % 18,8'i araştırma görevlisi, % 5,1'i yardımcı doçent, % 1,7'si doçent / profesör) akademik personelden oluşmaktadır.

Tablo : 5. İkamet Süresi

Kaç yıldır Kars'ta İkamet Ediyorsunuz	N	%
1 ay-3 yıl	65	27,8
4-7 yıl	29	12,4
8-11 yıl	21	9
12-15 yıl	22	9,5
16-19 yıl	15	6,6
20 yıl ve Üzeri	81	34,7
Toplam	234	100%

Ankete katılanların % 27,8'i 1 ay – 3 yıl arası, % 12,4'ü 4-7 yıl arası, % 9'u 8-11 yıl arası, %9,5'i 12-15 yıl arası, % 6,6'sı 16-19 yıl arası, %34,7'si 20 yıl ve daha fazla bir süredir Karsta ikamet ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo : 6. Çalışma Süresi

Kurumda Çalışma süreniz?	N	%
1ay-3yıl	97	41,3
4-7 yıl	43	18,3
8-11 yıl	51	21,4
12-15 yıl	32	13,7
16-19 yıl	8	3,6
20 yıl ve üzeri	3	1,7
Toplam	234	100%

Anket yanıtlayıcılarının, % 41,3'ü 1 ay-3 yıl arası, %18,3'ü 4-7 yıl arası, %21,4'ü 8-11 yıl arası, %13,7'si 12-15 yıl arası, %3,6'sı 16-19 yıl arası ve % 1,7'si 20 yıl ve daha fazla bir sürede buldukları kurumda çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo : 7. Birimde Ahlâk Kurallarının Varlığı

Biriminizde tüm çalışanlar için oluşturulmuş yazılı ahlâk kuralları var mı?	N	%
Evet	29	12,4
Hayır	205	87,6
Toplam	234	100%

Tablo 3' de anket katılımcılarına yöneltilen, biriminizde çalışanlar için oluşturulmuş ahlâk kuralları var mı sorusuna, % 12,4 evet, % 87,6'sı hayır cevabını vermiştir.

Tablo : 8. Ahlâk Kurallarının Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Biriminiz de yazılı olan ya da yazılı olmayan ahlâk kurallarına uyanlar için ödül, uymayanlar için ceza sistemi var mı	N	%
Evet	26	11,1
Hayır	208	88,9
Toplam	234	100%

Anket katılımcıları biriminizde yazılı ya da yazılı olmayan ahlâk kurallarına uyanlar için ödül uymayanlar için ceza sistemi var mı sorusuna ise, % 11,1'lik kısmı evet, % 88,9'u hayır demiştir. Anket katılımcılarının görüşlerinden yola çıkarak Kafkas Üniversitesinde yazılı ya da yazılı olmayan etkin bir ahlâk kurallarının varlığından söz edemeyiz.

Tablo : 9. Başka Bir Kurumda Çalışmış Olma

Daha önce başka bir kurumda çalıştınız mı?	N	%
Evet	106	44,5
Hayır	128	54,5
Toplam	234	100%

Anket cevaplayıcılarının % 44,5 daha önce başka bir kurumda çalıştığını belirtirken, % 54,5'i daha önce başka bir kurumda çalışmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo : 10. Yöneticinin Kurum Kaynaklarını Kullanabilmesi

Yönetici kurum maddi kaynaklarını ve personelini kendi kişisel işlerinde kullanabilmelidir	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	11	4,7
Katılıyorum	4	1,7
Kararsızım	6	2,6
Katılmıyorum	42	18
Kesinlikle Katılmıyorum	171	73
Toplam	234	100

Ankete katılan çalışanlara “ yönetici kurum kaynaklarını ve personelini kendi kişisel işlerinde kullanabilmelidir” önermesi yöneltildiğinde % 73’ lük büyük bir çoğunluğu bu önermeye kesinlikle katılmadıklarını, % 18’i katılmadıklarını, % 2,6’sı kararsız olduklarını, % 1,7’si katıldıklarını, % 4,7’si ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kurum çalışanları yöneticilerin kurum maddi kaynaklarını ve personelini kişisel işlerinde kullanmalarını kesinlikle kabul edilemez bir davranış olarak düşünmektedirler.

Tablo : 11. Çalışma Saati Dışındaki Yaşama Müdahale

Yöneticinin, çalışanların iş saati dışındaki yaşamlarına müdahale etmesi doğaldır	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	9	3,85
Katılıyorum	9	3,85
Kararsızım	6	2,56
Katılmıyorum	74	31,6
Kesinlikle Katılmıyorum	136	58,1
Toplam	234	100

Anket yanıtlayıcılarına “yöneticinin çalışanların iş saati dışındaki yaşamlarına müdahale etmesi doğaldır” önermesi yöneltildiğinde, % 58,1’i kesinlikle katılmadıklarını, % 31,6’sı katılmadıklarını, % 2,56’sı kararsız olduklarını, % 3,85’i katıldıklarını ve % 3,85’i kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo : 12. Çalışanların Gelişimlerini Sağlama Konusundaki Beklentiler

Yöneticinin, çalışanlarına bilgi ve yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamı sağlama yükümlülüğü yoktur	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	10	4,27
Katılıyorum	23	9,83
Kararsızım	11	4,7
Katılmıyorum	98	41,9
Kesinlikle Katılmıyorum	92	39,3
Toplam	234	100

Ankete katılan çalışanlara “Yöneticinin, çalışanlarına bilgi ve yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamı sağlama yükümlülüğü yoktur” önermesi sunulduğunda % 39,3’ü kesinlikle katılmadıklarını, % 41,9’u katılmadıklarını, % 4,7’si kararsız olduklarını, % 9,83’ü katıldıklarını ve % 4,27’si kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo : 13. Çalışanlara Eşit Davranılması Konusundaki Beklentiler

Yöneticinin çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklarda taraf tutması doğaldır	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	14	5,98
Katılıyorum	13	5,56
Kararsızım	7	2,99
Katılmıyorum	65	27,8
Kesinlikle Katılmıyorum	135	57,7
Toplam	234	100

Anketi yanıtlayan çalışanlara “Yöneticinin çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklarda taraf tutması doğaldır” önermesi yöneltildiğinde % 57,7’si kesinlikle katılmadıklarını, % 27,8’i katılmadıklarını, % 2,99’u kararsız olduklarını, % 5,56’sı katıldıklarını, % 5,98’i ise kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo : 14. Yöneticinin Hediye Alması Konusundaki Beklentiler

Yönetici hiçbir şekilde hediye kabul etmemelidir	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	90	38
Katılıyorum	69	29
Kararsızım	24	10
Katılmıyorum	36	15
Kesinlikle Katılmıyorum	15	6,4
Toplam	234	100

“Yönetici hiçbir şekilde hediye kabul etmemelidir” önermesine ankete katılanların % 6,4’ü kesinlikle katılmadıklarını, % 15’i katılmadıklarını, % 10’u kararsız olduklarını, % 29’u katıldıklarını, % 38’i ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo : 15. Cinsiyet Ayrımı Yapılmaması Konusundaki Beklentiler

Yönetici; özellikle cinsiyet ayrımı yapmaksızın, kuralları bütün çalışanlara eşit uygulamalıdır	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	144	62
Katılıyorum	54	23
Kararsızım	7	3
Katılmıyorum	14	6
Kesinlikle Katılmıyorum	15	6,4
Toplam	234	100

Anketi yanıtlayan çalışanlara “Yönetici; özellikle cinsiyet ayrımı yapmaksızın, kuralları bütün çalışanlara eşit uygulamalıdır” önermesi sunulduğunda % 6,4’ü kesinlikle katılmıyorum, % 6’sı katılmıyorum, % 3’ü kararsız olduklarını, % 23’ü katıldıklarını ve % 62’si kesinlikle katıldıklarını bildirmiştir.

Tablo : 16. Haksızlıkların Düzeltilmesi Konusundaki Beklentiler

Haksızlıkların düzeltilmesi için çaba harcamak, yöneticinin görevleri arasında yer almaz	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	15	6,41
Katılıyorum	10	4,27
Kararsızım	4	1,71
Katılmıyorum	85	36,3
Kesinlikle Katılmıyorum	120	51,3
Toplam	234	100

Ankete katılanlara “Haksızlıkların düzeltilmesi için çaba harcamak, yöneticinin görevleri arasında yer almaz” önermesi sunulduğunda % 51,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %36,3’ü katılmıyorum, % 1,71’ kararsızım, % 4,27’si katılıyorum, % 6,41’i ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo : 17. İnanç ve Vicdan Özgürlüğüne Müdahale Konusundaki Beklentiler

Yönetici Çalışanların inanç ve vicdan özgürlüğüne müdahale etmemelidir.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	153	65,4
Katılıyorum	53	22,6
Kararsızım	6	2,56
Katılmıyorum	9	3,85
Kesinlikle Katılmıyorum	13	5,56
Toplam	234	100

Ankete katılan çalışanlara “Yönetici Çalışanların inanç ve vicdan özgürlüğüne müdahale etmemelidir.” önermesi yöneltildiğinde % 5,56’sı kesinlikle katılmıyorum, % 3,85’i katılmadıklarını, % 2,56’sı kararsız olduklarını, % 22,6 katıldıklarını, % 65,4 gibi çoğunluğu ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo : 18. İş Yükünün Dağılımı Konusundaki Beklentiler

Yönetici iş yükünü dengeli olarak dağıtmalıdır	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	143	61,1
Katılıyorum	69	29,5
Kararsızım	3	1,28
Katılmıyorum	9	3,85
Kesinlikle Katılmıyorum	10	4,27
Toplam	234	100

“Yönetici iş yükünü dengeli olarak dağıtmalıdır” önermesi ankete katılan çalışanlara sunulduğunda % 4,27’si kesinlikle katılmadıklarını, % 3,85’i katılmadıklarını, % 1,28’i kararsız olduklarını, % 29,5’i katıldıklarını ve % 61,1’i kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo : 19. Yönetici Çalışan İlişkisi

Yönetici ile çalışanları arasındaki ilişkiler resmi olmalıdır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	44	19
Katılıyorum	108	46
Kararsızım	21	9
Katılmıyorum	49	21
Kesinlikle Katılmıyorum	12	5,1
Toplam	234	100

Ankete katılan çalışanlara “Yönetici ile çalışanları arasındaki ilişkiler resmi olmalıdır” önermesi sunulduğunda % 5,1’i kesinlikle katılmadıklarını, % 21’i katılmadıklarını, % 9’u kararsız olduklarını, % 46’sı katıldıklarını ve % 19’u kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo : 20. Personel Seçimi Yapılırken İş Gereklerinin Ölçüt Olarak Dikkate Alınması

Personel seçimi yapılırken adayların potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirerek adayların işe alınıp alınmama kararını vermek olması gereken davranıştır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	100	43
Katılıyorum	106	45
Kararsızım	14	6
Katılmıyorum	7	3
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3
Toplam	234	100

“Personel seçimi yapılırken adayların potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirerek adayların işe alınıp alınmama kararını vermek olması gereken davranıştır” önermesi ankete katılanlara yöneltildiğinde % 3’ü kesinlikle katılmadıklarını, % 3’ü katılmadıklarını, % 6’sı kararsız olduklarını, % 45’i katıldıklarını ve % 43’ü kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo : 21. Karar Alma Sürecinde Yöneticinin Kendi Değerlerini Esas Alması

Yönetici yönetsel kararlar alırken kendi inanç ve ideolojisini esas almalıdır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	8	3,42
Katılıyorum	17	7,26
Kararsızım	4	1,71
Katılmıyorum	63	26,9
Kesinlikle Katılmıyorum	142	60,7
Toplam	234	100

“Yönetici yönetsel kararlar alırken kendi inanç ve ideolojisini esas almalıdır.” önermesine anketi yanıtlayanların % 60,7’si kesinlikle katılmadıklarını, % 26,9’u katılmadıklarını, % 1,71’i kararsız olduklarını, % 7,26’sı katıldıklarını, % 3,42’si kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo : 22. Sendikal Örgütlenmelere Katılmama Hakkı

Çalışanların sendika içinde yer almama ve sendikal faaliyetlere katılmama hakkı vardır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	81	35
Katılıyorum	115	49
Kararsızım	13	5,6
Katılmıyorum	10	4,3
Kesinlikle Katılmıyorum	15	6,4
Toplam	234	100

Ankete katılan çalışanlara “Çalışanların sendika içinde yer almama ve sendikal faaliyetlere katılmama hakkı vardır” önermesi sunulduğunda % 6,4’ü kesinlikle katılmadıklarını, % 4,3’ü katılmadıklarını, % 5,6’sı kararsız olduklarını, % 49’u katıldıklarını, % 35’i ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo : 23. Çalışma Koşulları İle İlgili Beklentiler

Sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarını oluşturmak, yöneticilerin temel sorumluluklarındandır	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	134	57
Katılıyorum	89	38
Kararsızım	3	1,3
Katılmıyorum	4	1,7
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,7
Toplam	234	100

Ankete cevap verenlere “Sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarını oluşturmak, yöneticilerin temel sorumluluklarındandır” önermesi sunulduğunda %1,7’si kesinlikle katılmadıklarını, % 1,7’ si katılmadıklarını, % 1,3’ü kararsız olduklarını, % 38’i katılıyorum, % 57’si ise kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo : 24. Personel Seçiminde Liyakat Ölçütlerinin Esas Alınması

Yöneticilerin personel alımı konusunda liyakat ölçütlerine uygun davranması gerekir.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	106	45
Katılıyorum	103	44
Kararsızım	10	4,3
Katılmıyorum	6	2,6
Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,8
Toplam	234	100

Anket cevaplayıcılarına “Yöneticilerin personel alımı konusunda liyakat ölçütlerine uygun davranması gerekir” önermesi sunulduğunda % 3,8’i kesinlikle katılmadıklarını, %2,6’sı katılmadıklarını, % 4,3’ü kararsız olduklarını, % 44’ü katıldıklarını, %45’i ise kesinlikle katılmadıklarını bildirmişlerdir.

Tablo : 25. Başarı Değerlendirmesinin Personel Verimliliğine Katkısı

Yönetici, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreç olan "başarı değerlemesini" personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemede kullanmalıdır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	92	39
Katılıyorum	124	53
Kararsızım	10	4,3
Katılmıyorum	4	1,7
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,7
Toplam	234	100

Ankete katılan çalışanların “Yönetici, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreç olan "başarı değerlemesini" personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemede kullanmalıdır” önermesine % 1,7’si kesinlikle katılmıyorum, % 1,7’si katılmıyorum, % 4,3’ü kararsızım, % 53’ü katılıyorum, % 39’u kesinlikle katılmıyorum yanıtı vermişlerdir.

Tablo : 26. Kararlara Katılımı Sağlayacak Toplantıların Düzenlenmesi

Yönetici çalışanların kararlara katılımlarını sağlayacak öneri ve sorunlarını belirtebilecekleri periyodik toplantılar düzenlemelidir.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	105	45
Katılıyorum	114	49
Kararsızım	6	2,6
Katılmıyorum	6	2,6
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,3
Toplam	233	100

Ankete katılan çalışanlara “Yönetici çalışanların kararlara katılımlarını sağlayacak öneri ve sorunlarını belirtebilecekleri periyodik toplantılar düzenlemelidir” önermesi sunulduğunda % 1,3’ü kesinlikle katılmadıklarını, % 2,6’sı katılmadıklarını, %2,6’sı kararsız olduklarını, % 49’u katıldıklarını, % 45’i ise önermeye kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo : 27. Yönetimde Farklılıkları Dikkate Almanın Motivasyona Etkisi

Yöneticinin farklılıklara karşı hoşgörülü davranması çalışanın başarı motivasyonunu artırmaktadır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	117	50
Katılıyorum	81	35
Kararsızım	22	9,4
Katılmıyorum	8	3,4
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,6
Toplam	234	100

Ankete katılan çalışanlara “Yöneticinin farklılıklara karşı hoşgörülü davranması çalışanın başarı motivasyonunu artırmaktadır” önermesi sunulduğunda % 2,6’sı kesinlikle katılmadıklarını, % 3,4’ü katılmadıklarını, % 9,4’ü kararsız olduklarını, % 35’i katıldıklarını, % 50’si ise kesinlikle katılmadıklarını bildirmişlerdir.

Tablo : 28. Başkalarının Görüşlerini Dikkate Alma Konusundaki Beklentiler

Yöneticiden başkalarının görüşlerine değer vermesi beklenemez.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	9	3,8
Katılıyorum	19	8,1
Kararsızım	9	3,8
Katılmıyorum	84	36
Kesinlikle Katılmıyorum	113	48
Toplam	234	100

“Yöneticiden başkalarının görüşlerine değer vermesi beklenemez” önermesine ankete katılanların % 48’i kesinlikle katılmadıklarını, % 36’sı katıldıklarını, % 3,8’i kararsız olduklarını, %8,1’i katıldıklarını, % 3,8’i kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo : 29. Kararlara Katılmanın Yönetimde Etkinlikle İlişkisi

İşyerinde çalışanlara kararlara katılma imkanlarının sağlanması yönetimde etkinliği artırır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	121	52
Katılıyorum	96	41
Kararsızım	5	2,1
Katılmıyorum	6	2,6
Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,6
Toplam	234	100

“İşyerinde çalışanlara kararlara katılma imkanlarının sağlanması yönetimde etkinliği artırır” önermesine ankete cevap verenlerin % 2,6’sı kesinlikle katılmadıklarını, % 2,6’sı katılmadıklarını, % 2,1’i kararsız olduklarını, % 41’i katıldıklarını, % 52’si kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo :30. Belirli Koşullarda Kararlara Katılım

Çalışanların organizasyondaki kararlara katılımı belirli koşullar altında uygun bir davranıştır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	74	32
Katılıyorum	142	61
Kararsızım	7	3
Katılmıyorum	8	3,4
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,3
Toplam	234	100

Ankete cevap veren katılımcılara “Çalışanların organizasyondaki kararlara katılımı belirli koşullar altında uygun bir davranıştır” önermesi sunulduğunda % 1,3’ü kesinlikle katılmadıklarını, % 3,4’ü katılmadıklarını, % 3’ü kararsız olduklarını, % 61’i katıldıklarını, % 32’si ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo :31. Yöneticilerin Çalışanları Anlamaya Çalışmaları

Yönetici başkalarını dinlerken kendini onların yerine koymalı ve çalışanları anlamaya çalışmalıdır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	145	62
Katılıyorum	78	33
Kararsızım	4	1,7
Katılmıyorum	4	1,7
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,3
Toplam	234	100

Ankete katılan çalışanlara “Yönetici başkalarını dinlerken kendini onların yerine koymalı ve çalışanları anlamaya çalışmalıdır” önermesi sunulduğunda % 1,3’ü kesinlikle katılmadıklarını, % 1,7’si katılmadıklarını, % 1,7’si kararsız olduklarını, % 33’ü katıldıklarını, % 62’si ise önermeye kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo :32. Yöneticilerin Deneyimlerini Astlarına Aktarması Beklentileri

Yönetici deneyimlerini astlarıyla paylaşmalıdır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	128	55
Katılıyorum	91	39
Kararsızım	5	2,1
Katılmıyorum	8	3,4
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9
Toplam	233	100

Ankete katılan çalışanlara “Yönetici deneyimlerini astlarıyla paylaşmalıdır” önermesi sunulduğunda % 0,9’u kesinlikle katılmadıklarını, % 3,4’ü katılmadıklarını, % 2,1’i kararsız olduklarını, % 39’ u katıldıklarını, % 55’i ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo :33. Yöneticinin Eylemlerinin Sorgulanabilir olmasının Yönetimde Etkinliğe Katkısı

Yöneticinin eylemlerinden dolayı hesap vermesi yönetimde etkinliği artırır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	78	33
Katılıyorum	108	46
Kararsızım	25	11
Katılmıyorum	17	7,3
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,6
Toplam	234	100

“Yöneticinin eylemlerinden dolayı hesap vermesi yönetimde etkinliği artırır” önermesine ankete katılanların % 2,6’sı kesinlikle katılmadıklarını, % 7,3’ü katılmadıklarını, % 11’i kararsız olduklarını, % 46’sı katıldıklarını, % 33’ü ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo : 34. Yöneticiyi Eleştirebilecek Personelin İş Yeri İçin Önemi

Bir işyerinde yöneticinin hata ve doğrularını söyleyebilecek personeli bulunması o iş yerinin geleceği açısından önemlidir.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	101	43
Katılıyorum	100	43
Kararsızım	14	6
Katılmıyorum	12	5,1
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3
Toplam	234	100

Ankete katılan çalışanlara “Bir işyerinde yöneticinin hata ve doğrularını söyleyebilecek personeli bulunması o iş yerinin geleceği açısından önemlidir” önermesi sunulduğunda % 3’ü kesinlikle katılmadıklarını, %5,1’i katılmadıklarını, % 6’sı kararsız olduklarını, % 43’ü katıldıklarını, % 43’ü ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo :35. Yöneticinin Meslek İlkelerine Bağlılığının Personel Üzerindeki Etkisi

Yöneticinin meslek ilkelerine içten bağlı olması personel üzerinde etkisini artırmaktadır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	84	36
Katılıyorum	118	50
Kararsızım	17	7,3
Katılmıyorum	10	4,3
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,1
Toplam	234	100

Ankete katılan çalışanların “Yöneticinin meslek ilkelerine içten bağlı olması personel üzerinde etkisini artırmaktadır” önermesine % 2,1’i kesinlikle katılmadıklarını, % 4,3’ü katılmadıklarını, % 7,3’ü kararsız olduklarını, % 50’si katıldıklarını, % 36’sı kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo :36. Yöneticinin Her Zaman Toplum Çıkarlarını Öncelikli Tutması

Yöneticinin her koşulda toplum çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması öncelikli görevlerindedir.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	91	39
Katılıyorum	97	41
Kararsızım	16	6,8
Katılmıyorum	19	8,1
Kesinlikle Katılmıyorum	11	4,7
Toplam	234	100

“Yöneticinin her koşulda toplum çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması öncelikli görevlerindedir” önerisine ankete katılanların % 4,7’si kesinlikle katılmadıklarını, % 8,1’i katıldıklarını, % 6,8’i kararsız olduklarını, % 41’i katıldıklarını, % 39’u ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo : 37. Yöneticilerin Mesleklerini, İnsanlara Hizmet Etme Aracı Görmesi

Yönetici mesleğini insanlara hizmet etmenin bir aracı olarak görmelidir.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	110	47
Katılıyorum	108	46
Kararsızım	3	1,3
Katılmıyorum	6	2,6
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3
Toplam	234	100

Ankete katılan çalışanlara “Yönetici mesleğini insanlara hizmet etmenin bir aracı olarak görmelidir” önermesi sunulduğunda % 3’ü kesinlikle katılmadıklarını, %2,6’sı katılmadıklarını, %1,3’ü kararsız olduklarını, % 46’sı katıldıklarını, % 47’si ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo :38. Yöneticinin Her Koşulda Yasalara Uyması İle İlgili Beklentiler

Yönetici kurum çıkarları için de olsa istisnai durumlarda yasal sınırlar dışına çıkmamalıdır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	66	28
Katılıyorum	99	42
Kararsızım	24	10
Katılmıyorum	26	11
Kesinlikle Katılmıyorum	19	8,1
Toplam	234	100

“Yönetici kurum çıkarları için de olsa istisnai durumlarda yasal sınırlar dışına çıkmamalıdır” önermesine ankete katılan çalışanların %8,1’i kesinlikle katılmadıklarını, % 11’i katılmadıklarını, % 10’u kararsız olduklarını, % 42’si katıldıklarını, % 28’i ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo: 39. Yöneticinin Kurum Kaynaklarının Kullanılmasındaki Beklentiler

Yönetici kurum kaynaklarını gereksiz yere harcamamalıdır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	164	70
Katılıyorum	56	24
Kararsızım	3	1,3
Katılmıyorum	3	1,3
Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,4
Toplam	234	100

Ankete katılan çalışanlara “Yönetici kurum kaynaklarını gereksiz yere harcamamalıdır” önermesi sunulduğunda % 3,4’ü kesinlikle katılmadığını, % 1,3’ü katılmadığını, % 1,3’ü kararsız olduğunu, % 24’ü katıldığını, %70’i kesinlikle katıldığını bildirmiştir.

Tablo: 40. Yöneticinin Zamanını Kullanma Konusundaki Sorumluluğu

Yönetici zamanını etkin kullanmalıdır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	131	56
Katılıyorum	91	39
Kararsızım	5	2,1
Katılmıyorum	2	0,9
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,1
Toplam	234	100

“Yönetici zamanını etkin kullanmalıdır” önermesi ankete katılanlara sunulduğunda % 2,1’i kesinlikle katılmadıklarını, %0,9’u katılmadıklarını, % 2,1’i kararsız olduklarını, % 39’u katıldıklarını, % 56’sı ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo :41. Çalışanların Sendikal Örgütlenme Hakları

Çalışanların bir sendika içinde örgütlenmeleri en doğal haklarıdır.	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	81	35
Katılıyorum	115	49
Kararsızım	11	4,7
Katılmıyorum	10	4,3
Kesinlikle Katılmıyorum	15	7
Toplam	234	100

Ankete katılan çalışanlara “Çalışanların bir sendika içinde örgütlenmeleri en doğal haklarıdır.” önermesi sunulduğunda % 7’si kesinlikle katılmadıklarını, % 4.3’ü katılmadıklarını, % 4.7’si kararsız olduklarını, % 49’u katıldıklarını ve % 35’i ise kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo: 42. Ölçeği Puanlarının Personelin Yaşına Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	645,348	4	161,337	1,332	,259	Fark yok
Gruplarıçi	27618,867	228	121,135			
Toplam	28264,215	232				

Tablo15’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin yöneticilerden beledikleri ahlâki davranışlar ve ahlâki sorumluluklar araştırmaya katılan personelin yaşları bakımından anlamlı farklılık göstermemektedir [$F (4-228) = p >.05$] Başka bir ifadeyle personelin ahlâki beklentileri, yaşına bağlı olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo: 43. Ölçeği Puanlarının Personelin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	405,610	5	81,122	,661	,653
Gruplarıçi	27858,605	227	122,725		
Toplam	28264,215	232			

Tablo’16 da da görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin, yöneticilerden beledikleri ahlâki davranışlar personelin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir[$F (5-27) = .661 p >.05$]. Yani işgörenlerin yönetimden beledikleri ahlâki davranışlar personelin eğitim durumuna göre değişiklik göstermemektedir.

Çalışma alanın üniversite olması dolayısıyla çalışanların tamamına yakının yükseköğretim ve üzeri eğitime sahip olduklarından dolayı ahlâki beklentileri özdeş olmaktadır. Eğitim durumunun yüksek oluşu kişilerin kendilerine olan güvenini artırmakta ve yöneticilerden herkese karşı hoşgörülü ve demokratik bir yönetim beklentisi doğurmaktadır.

Tablo: 44. Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t -Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	S	Sd	T	P
Erkek	170	73,6941	12,14072	231	0.09	.92
Kadın	63	73,5714	7,35442			

Tablo 17’de de görüldüğü gibi işgörenlerin, yöneticilerden bekledikleri ahlâki davranışlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(231)} = 0,09$, $p > .05$]. İşgörenlerin cinsiyetlerine yöneticilerden bekledikleri ahlâki davranışlar arasında anlamlı fark olmadığı puanları ortalamalarında da görülmektedir (Erkek $X = 73,6$; Kadın $X = 73,5$).

Çalışma hayatının kendisine has kuralları ve değerleri vardır. Her ne kadar kadın ve erkek çalışanların toplumsal hayatta farklı değerlerle donatılmışsalar da çalışma hayatında her iki grup çalışmada aynı ahlâki beklentileri taşımaktadırlar. Bunda bilgi çağının gereği olan kişilerin değerlendirilmesinde en büyük ölçütün bilgi olması etkili olmuştur.

Tablo: 45. Ölçeği Puanlarının İşgörenin Çalışma Statüsüne Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	15,919	43	,370	1,419	,05
Gruplarıçi	49,317	189	,261		
Toplam	65,236	232			

İşgörenlerin çalışma statülerine göre, yöneticilerden bekledikleri ahlâki davranışların farklılık gösterip- göstermediğini analiz etmede daha sağlıklı sonuç almak için ölçekte yer alan “statü” değişkenine ait alt değişkenler yeniden kodlanarak analiz edilmiştir. Bu yeni kodlamada 1- işçi ; 2- memur, teknisyen; 3- araştırma görevlisi, okutman, öğretim görevlisi, yrd.doç, doçent ve profesör bir grup olarak yeniden kodlanmıştır. Bu yeni değişkenler ile yapılan analizlerde personelin çalışma süresi ile yöneticiden bekledikleri ahlâki davranışlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur [$F = (43- 189) 1, 41 P < .05$]. Diğer bir ifadeyle işgörenin

çalışma statüsüne göre yöneticiden beklediği ahlâki davranışlar farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan bir kısmının alt ve orta derece yönetici konumunda olmaları bu sonucun çıkmasında etkili olmuştur.

Tablo: 46. İşgörenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Yöneticilerden Bekledikleri Etik Davranışlara İlişkin Kay-Kare Testi Sonuçları

Çalışma Süresi	N
1ay-3yıl	96
4-7 yıl	43
8-11 yıl	51
12-15 yıl	32
16-19 yıl	8
20 yıl ve üzeri	3
Total	233

$$\text{Kay-kare} = 147,163 \text{ df} = 5 \text{ P} = .000$$

Tablo 19'de de görüldüğü gibi işgörenlerin mesleki kıdemlerine göre yöneticilerden bekledikleri ahlâki davranışlar farklılık göstermektedir. İşgörenlerin yöneticilerden bekledikleri ahlâki davranışlar işgörenlerin meslekteki çalışma sürelerine göre farklılık gösterebilmektedir [$X = 147,1, P < .05$] .

Mesleki kıdem arttıkça çalışan kurum varlığı ve amaçlarını daha fazla benimsemekte. Buna bağlı olarak kurum başarısının kişisel faydaya doğrudan etki edeceği düşünülmekte.

Tablo: 47. İşgörenlerin Yöneticilerden Bekledikleri Ahlâki Davranışlara Daha Önce Başka Bir Kurumda Çalışmış Olmalarına Göre t-Testi sonuçları

Çalıştığı Durum	N	X	S	Sd	T	P
Evet	103	73,6893	10,69637	229	.01	.90
Hayır	128	73,7109	11,39841			

Tablo 20’de görüldüğü gibi işgörenlerin yöneticilerden bekledikleri ahlâki davranışlar, işgörenlerin daha başka kurumda çalışmış olup-olmamlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$t(229) = 0,01, p >.05$]. İşgörenlerin yöneticilerden bekledikleri ahlâki davranışlar işgörenlerin daha başka kurumda çalışmış olup-olmamlarına göre anlamlı farklılık arasında anlamlı fark olmadığı puanları ortalamalarında da görülmektedir (Evet $X = 73,6$; Hayır $X = 73,7$).

Bu sonuçta her kurum için ahlâki kuralların varlığının gerekliliği gerçeğine işaret etmektedir.

4.6. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde çalışanların yöneticilerden bekledikleri ahlâki beklentilerin neler olduğunu ve bu davranışları etkileyen faktörler uygulamalı olarak araştırılmıştır. Kafkas Üniversitesi çalışanlarından anket yöntemiyle elde edilen bulgulara göre çalışanların yöneticilerden bekledikleri ahlâki beklentilerin çalışanların yaşına, eğitim düzeyine, cinsiyetine ve başka kurumlarda çalışıp çalışmadıklarına göre farklılık göstermediği. Buna karşılık çalışanların, çalışma statüsü ve mesleki kıdemlerine göre ahlâki beklentilerinde değişiklik gösterebildiği tespit edilmiştir.

Bu genel sonuçlara göre çalışanların yöneticilerden, ayrımcılık yapmama, kararlara katılım, inanç ve vicdan özgürlüğüne müdahale etmemeleri, çalışanların özel hayatlarına saygı, karar alırken kendi inanç ve ideolojilerini esas almamaları, sağlıklı çalışma koşulları oluşturma, personel alımı ve çıkarımı konusunda liyakatın esas alınması, yasal sınırlara dikkat edilmesi, iş yükünün eşit dağıtılması, sendikal örgütlenme ve örgütlenmeme hakkına saygı duyulması gibi ahlâki beklentileri yüksek oranda benimsediklerini ortaya koymuşlardır.

4.7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada çalışanların yöneticilerden beledikleri ahlâki beledentilerin neler olduğunu ve bu davranışların çeşitli faktörlere bağılı olarak farklılık gösterip göstermediğı Kafkas Üniversitesi çalışanları uygulama örneğı alınarak ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışanların yöneticilerden belediğı ahlâki davranışların çalışanların cinsiyetlerine göre, daha önce başka kurumda çalışıp çalışmadığına, mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edildiğı bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

-Araştırmaya katılan personelin yöneticilerden beledikleri ahlâki davranışlar ve ahlâki sorumluluklar araştırmaya katılan personelin yaşları bakımından anlamlı farklılık göstermemektedir. Başka bir ifadeyle personelin ahlâki beledentileri, yaşına bağılı olarak değışiklik göstermemektedir.

- Araştırmaya katılan personelin, yöneticilerden beledikleri ahlâki davranışlar personelin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yani işgörenlerin yöneticilerden beledikleri ahlâki davranışlar personelin eğitim durumuna göre değışiklik göstermemektedir.

- Araştırmaya katılan işgörenlerin, yöneticilerden beledikleri ahlâki davranışlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

- Araştırmaya katılan personelin çalışma statüsü ile yöneticiden beledikleri ahlâki davranışlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğeri bir ifadeyle işgörenin çalışma statüsüne göre yöneticiden belediğı ahlâki davranışlar farklılık göstermektedir.

- Araştırmaya katılan işgörenlerin mesleki kıdemlerine göre yöneticilerden beledikleri ahlâki davranışlar farklılık göstermektedir. İşgörenlerin yöneticilerden beledikleri ahlâki davranışlar işgörenlerin meslekte çalışma sürelerine göre farklılık gösterebilmektedir.

- Araştırmaya katılan işgörenlerin yöneticilerden beledikleri ahlâki davranışlar, işgörenlerin başka kurumda çalışmış olup-olmamalarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yani işgörenlerin ahlâki beledentileri farklı kurumlarda çalışmış olup-olmadıklarına göre değışiklik göstermemektedir.

Bu çalışmada ahlâki beklentileri etkileyen faktörler ilgili araştırma sonuçları ışığında, yöneticiler açısından ortaya çıkabilecek belirsizlikleri ve sorunların çözümünü kolaylaştırmaya yönelik bazı öneriler geliştirmekte fayda vardır:

Günümüzde artan rekabet, bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler, giderek farklılaşan iş gücünü yönetmenin zorluğu, örgüt faaliyetlerinin giderek karmaşık hale gelmesi, uluslararası marka oluşturmada olumlu imajın önemli bir etken olması, örgütsel bağlılık ve yaşam kalitesini artırmaya yönelik çabalar örgütleri iş ahlâkı konusunda duyarlı davranmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda günümüzde başarılı organizasyonlar, ahlâki duyarlılığı artırmak, çalışanların karşı karşıya kaldığı çelişkili durumlarda sağlıklı bir değerlendirme yaparak isabetli kararlar verilmesini sağlamak için iş ahlâkı bilincini önemli bir araç olarak görmektedir. Çalışanların yöneticilerden beklediği ahlâki davranışların ve bu beklentileri etkileyen faktörlerin belirlenmesi beraberinde, karmaşık ve çelişkili durumlarda nasıl başa çıkacakları konusunda yöneticilere bir davranış klavuzu ve refleksi de kazandırabilecektir.

Yöneticiler açısından ahlâki karar vermenin kalitesi için, ahlâki beklentilerin bir analiz aracı olarak kullanılması, yönetsel karar vermenin kendine özgü problemlerinin anlaşılması ve buna göre çözüm stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Bir organizasyon harika bir proje tasarlayabilir, onu mükemmel bir şekilde geliştirebilir, geniş bir pazar payına ulaşabilir. Bu başarıyı uzun yıllar sürdürmesi rakiplerin kolay taklit edebilme yeteneğine sahip olmasından dolayı kuruluş için gerçekleşmesi zor bir olaydır. Günümüzde özellikle bir çok unsurun çok daha fazla önemli olduğunun farkına varılmaktadır. İşte bu unsurdur ki rakiplerin tümü tarafından taklit edilmesi imkansız olma özelliğine sahip olan örgütün en önemli gücü konumundaki çalışanlarıdır.

Önceki yıllara göre gelişmelere paralel olarak çalışanların motivasyonu için maddi unsurların tek başına yeterli olmadığı, bunun yanında çalışanlar açısından iş tatmininin daha fazla önem kazandığı görülmüştür. Artık yöneticilerin çalışanları birer robot olarak değerlendirmemeleri gerekmektedir.

Yöneticilerin çalışanlara karşı ahlâki sorumlulukları ile ilgili tartışmaların içeriği, geçmiş yıllara göre çalışanların niteliklerinin gelişmesine bağlı olarak değişmekte ve önem kazanmakta olduğu görülmektedir. Ülkemizde de nitelikli, eğitim seviyesi yüksek kişiler çalışma hayatına katılmaktadır. Artan rekabet ortamı ve nitelikli çalışanların örgütsel amaçların gerçekleşmesinde ikame edilemeyecek en

önemli unsur olduğu gerçeğinin ortaya çıkması nitelikli çalışanın örgütte tutulması sorununu beraberinde getirmiştir. Bundan dolayı yöneticilerin çalışanlara karşı ahlâki sorumlulukların yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu sorumluluk alanları çalışmanın teorik kısmında; Ücret düzeylerinin belirlenmesi sürecinde ahlâki sorumluluklar, çalışanların güvenliği ve sağlıklı çalışma koşulları sağlama zorunluluğu, performans değerlendirme ile ilgili sorumlulukları, disiplin uygulaması konusundaki ahlâki sorumluluklar, farklılıkları dikkate alma sorumluluğu, cinsel tacizden kaçınma sorumluluğu, çalışanların işe alınması ve işten çıkarılması sürecinde ahlâki sorumlulukları, yönetime katılma hakkını sağlama sorumluluğu olarak ortaya koyulmuştur.

Örgütlerde yöneticilerin çalışanlara karşı ahlâki kurallara dikkat etmesi açısından çalışanların örgütten beledikleri ahlâki davranışların ortaya çıkarılması önemli görülmektedir.

Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ile birlikte, “ yöneticilerin çalışanlarına karşı ahlâki sorumluluklarını yerine getirmeleri” önem kazanmış ve bu bağlamda “yöneticinin çalışanlara karşı ahlâki sorumluluk alanlarının örgütün yapısına göre ortaya koyulması, örgütsel standartlar ve etik ilkeler; performans değerlendirme ve bunun için objektif yöntemlerin kullanılması ” gündeme gelmiştir.

Ahlâki davranış ve dürüstlük toplumsal yaşamın ve işgören verimliliğinin temel öğeleridir. Bu özellikler örgütler bakımından yaşamsal önem taşımaktadır. Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşmada en önemli unsur olan işgörenlerde örgütsel bağlılık yaratmada ve en yüksek verimi elde etmede, ahlâki sorumluluklarını yerine getirmesi başta gelen etkenlerdendir. Yöneticilerin ahlâki sorumlulukları yerine getirmesi de, ahlâki sorumluluk alanlarının neler olduğunun farkındalığı ile yakından ilgilidir.

KAYNAKLAR

Açıköğretim, **Genel İşletme Kitabı**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.

AFŞAR, Timuçin., **Düşünce Tarihi 2**, İstanbul, Bulut Yayıncılık, 2000.

AKARSU, Bedia, **Mutluluk Ahlâkı**, İstanbul, İnkılap Yayınevi, 1998.

AKARSU, Bedia., **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, İstanbul, İnkılap Yayınevi, 1998.

AKARSU, Bedia, **İmmanuel Kant'ın Ahlâk Felsefesi**, İstanbul, İnkılap Kitapevi, 1999.

AKDOĞAN, Habib, "Meslek Eğitiminin Kamuoyunu Aydınlatmadaki Öneme Muhasebe Meslek Mensuplarının Yaklaşımları ve Çorum İlindeki Uygulanan Bir Anket Çalışması", **1.Türkiye Uluslararası İş ve Mesleki Ahlâk Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi, 2000 s.308 – 320.

AKTAN, C. Coşkun "Rant kollama Yereli Yolsuzluk", [http://www. canaktan.org / anayasal_iktisat/rant_kollama/yereli_yolsuzluk_tarihi.htm](http://www.canaktan.org/anayasal_iktisat/rant_kollama/yereli_yolsuzluk_tarihi.htm) 26.08.2003

ALPUGAN, Oktay, **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, İzmir, Per Yayınları, 1998.

ALKAN, Türker, **Siyasal ve Siyasal Ahlâksızlık**, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1993.

ANA Britanica Genel Kültür Ansiklopedisi, Ana Yayıncılık A.Ş., cilt 201, 1998.

ANA Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, Ana Yayıncılık A.Ş. ve Encyclopadia Britanica, İnc Cilt 8, 1992.

ARSLAN, Mahmut, **İş ve Meslek Ahlâkı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

ARIKAN, S. "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Ahlâkı", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Sayı 13, 1995, s.171 – 180.

AYDIN, Pehlivan İnyet, **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002.

AYDIN, Pehlivan İnyet, **Eğitim ve Öğretimde Etik**, Ankara, Pegem A yayıncılık, Cantekin Matbaacılık, (2003).

BARON, David P., **Business And Its Environment**, New Jersey, Prentice Hall. Inc.2003.

BAYRAK, Sabahat, **İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2001.

- BEAUCHAP, Tam L., **Philosophical Ethies**, Mc Grow Hill İnc, NewYork, 1991.
- BEDÜK, Aykut, ÇİÇEK Ercan, “Güvenlik Hizmetlerinde Eğitim ve Meslek Etiği”, **1.Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s. 173-180.
- BİLİNGTON, Ray., **İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2001.
- BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1996.
- BOATRİGHT, R.John, “Ethics and the Role of Manager”, **Journal Of Business Ethics**, Vol:7, April 1998, pq. 303-312.
- BOONE, Lovis E. KURTZ, **David L. Contemporary Business Sixth Edition**, **Chicago**, Forth Worth- Philadelphia- San Diego- New York- Orlando- London-Tokyo,The Dryden Pres, A division of Holt Richard and Winsdon İnc. 1999.
- BUĞRA, Ayşe, “İktisat ve Ahlâk”, **Toplum ve Bilim Dergisi**, Sayı: 41, Bahar 1998, s. 9 - 41.
- BUSCHHOL , Rogene A, ROSENTHAL, Sandra B, **Business Ethics – The Progmatic Path Beyond Principles To Process**, Prentice – Hall İnc, New Jersey, 1998.
- BÜLBÜL, A. Rıdvan, **İletişim ve Etik**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- BÜYÜK Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, Milliyet Gelişim Yayınları, cilt 8, 1986.
- CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitapevi, 2002.
- CEMALCILAR, İlhan, **Pazarlama Kavramlar Kararlar**, İstanbul, Beta Yayınları, 1999.
- CERTO, Samuel C, **Modern Management Qulity, Ethics and the Global Environment**, New Jersey, 5. th End. Allyn and Bacon, 1992.
- CERTO, Samuel, C., **Modern Management**, Prentice Hal İnc. 2003.
- CEVİZCİ, Ahmet., **Etiğe Giriş**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 2002.
- COSKUN, Can Aktan, “Rant kollama Yereli Yolsuzluk”, [http://www.canaktan.org / anayasal_iktisat/rant_kollama/yereli_yolsuzluk_tarihi.htm](http://www.canaktan.org/anayasal_iktisat/rant_kollama/yereli_yolsuzluk_tarihi.htm) 26.08.2003
- ÇUBUKÇU, İbrahim Agah, **Türk Düşünce Tarihinde Felsefe Hareketleri**, Ankara,Türk Tarih Kurumu yayınları, 1991.
- DALYAN, Figen, “Organizasyonel Küçülme Stratejisi (Downsizing) ve Etiğe Uygun Sonuçların Elde Edilmesine Yönelik Alternatif Strateji Önerileri”, **1. Türkiye**

- Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s. 243-250.
- DESENSİ, Joy T, ROSENBERG, Danny, **Ethics in Sport Management**, Morgantown:Firtnes information Technology Inc. 1996.
- DEMİR, Ömer., **İktisat ve Ahlâk**, Ankara,Vadi yayınları, 2003.
- DİLAN, Hasan., “Ahlâk ve Politika”, **1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s.181-185.
- DİNÇER,Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1998.
- DİNÇER, Ömer., FIDAN, Yahya, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1996.
- DURUSOY, Serap, “Sosyal ve Ekonomik Düzlemde Etik Sorunların Türkiye Gerçeği”, **1.Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s.269-275.
- DRUCKER, Peter,**Gelecek için Yönetim**, Çev. Fikret Üçcan, İstanbul,İşbankası Yayınları, 1996.
- EFİL, İsmail , **İşletmede Yönetim ve Organizasyon**, Alfa yayınları, İstanbul, 1999.
- EGE, İlhan. TONÇ, Ahmet,GÖZBAŞI,Onur.,ÖZGENER, Şevki. “Muhasebe Meslek Mensuplarının Muhasebecilik Meslek Ahlâkına İlişkin Tutumları, **1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi** ,Hacettepe Üniversitesi, 2003, s.17- 29.
- ENGELHARD, V.Dietrich, “**Tıbbın Gündelik Yaşamında Etik Araştırmalardan Terapiye Disiplinler Yelpazesi**”, (Çev. Arın Normal), İstanbul, Nobel Tıp Kitapevi, 2000.
- ERGENELİ, Azize,”Business Ethics: Future Managers Ethical Thinking Profile”, **Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 15, sayı 2, 1997, s.71-84.
- EREN, Erol,**Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul,Beta Basım Yayım, 2001.
- ERKAN, Mustafa E, **Sosyoloji (Toplum Bilimi)**, İstanbul,Der yayınları, 2000.
- ETHEREDGE, John M., ERDENER, Carolyn B., “Ethical Decision Patternsin Four Countries: Contrasting The Aretical Perspectives”, **International Society of Business, Economics and Ethics**, Tokyo 1996, <http://www.nd.edu/~isbee/p-ether.htm>., pq.1-10, (14.02.1999).
- EVİN, Hakan, “İş Ahlâkı, Sosyal Sorumluluk ve Çevre Duyarlılığı” **1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s.158-164.

- FEINBERG, J., **Social Philosophy**, Englewood Cliffs, N.S. Prentice Hall Inc, 1973.
- FERREL, O., C, JOHN Fraedrich, **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**, Second Edition, Baston Hoghton Mifflin Company, 1994.
- FRANKENA, William K., **Ethics, Foundations of Philosophy Series, New Jersey: Elizabethand Monroe Beardsley**, Editions, Prentice – Hall Inc, 1963.
- GOLDMAN, Alan, Ethical Issues In Aduer Fising of Just Business, **New Introductory Essays in Bussiness Ethics**, (Edited by Tom Regan), New York: Rondon House 1984.
- GÜNEY, Semra “ Girişimciliğin Etiksel Yönü” , **1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s.493 – 503.
- GÜNGÖR, Erol, **Ahlâk Psikolojisi ve Sosyal Ahlâk**, İstanbul, Ötüken Neşriyat, 1995.
- GÜNGÖR, Erol, **Değerler Psikolojisi üzerinde Araştırmalar – Ahlâk Psikolojisi, Ahlâki Değerler ve Ahlâki Gelişme**, İstanbul, Ötüken Neşriyat, 1998.
- GÜNTÖRE, Sibel, **John Stuart Mill’in Ahlâk Anlayışı**, İzmir, İlya Yayınevi, 2004.
- GÜMÜŞ, Murat, **Örgütsel Değerler Sistemi, İşletme Başarısının Temelleri ve Etik Yönetim Kararları**, Bursa, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.
- HAŞLAK, İrfan, DURAN, Burhanettin, “ Liberal Demokrasinin Etiğini tartışmak : Toplulukçu Eleştirel”, **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 1998, s.85-97.
- HUND, David M., **Code of Ethics And its Effects on Accounting Education Accounting Education in the Next Century**, Editor: Recep Pakdemir, TURMOB Yayını, No: 188, Ankara, 2001.
- IZRAELİ, Dove, “Ethical Beliefs and Behavior Among Managers: Across- Cuffural Perupective”, **Journal of Business Ethis**, Vol 7, 1988, pq. 263-273.
- İZVEREN, Adil, **Toplumsal Törebilim (Sosyal Ahlâk)**, Ankara, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın No: 130, 1980.
- KALLAUS, Norman F., KEELİNG, B.Lewis., **Administrati ve Office Management – South Western Company. Cincinnati.**, 1992.
- KAPLANHAN, Fatih, “ **Esnaf ve İşadamlarında İş Ahlâkı ve Kurumsal Değerler ; Kırıkkale Örneği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2002.
- KEYTON, Joann, RHODES, Steven C., “ Sexual Horassment. A matter of İndividual Ethichs, Legal Definitions, Organizational Polcy?”, **Journal of Business Ethichs**, Vol 16 1997 pq. 129-146.

- KILIÇ, Recep, **Ahlâkın Dini Temeli**, Ankara,Türkiye Diyanet Vakfı yayınları, No:85, 1996.
- KILIÇBAY, Mehmet Ali, “Economica’nın Dublorü Ethica”, **Doğu Batı Dergisi**, sayı: 4,1998.
- KIREL, Çiğdem, **Etik davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F., Yayınları, Sayı: 55, , 2000.
- KIREL, Çiğdem, **Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, Eskişehir, A.Ü. İ.İ.B.F., Yayını, Yayın no: 168, 2002.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış- Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2003.
- KOWALSKI, Theodore J., ULRICH C. Reitpug, **Cantemporary School Administration An İntroduction**, Longman Publishing Group, New York, 1993.
- KUÇURADI, Loanna. “Olanaklı Olan, Ancak Onu Gerçekleştiren İnsanlar Varsa Gerçek Olur”, **Asomedy Ankara Sanayi odası Aylık yayım organı**, s.16, 1999.
- KULUOY, Oya.,**Anestezi ve Yoğun Bakımda Etik**, İstanbul, Nobel Tıp Kitabevi, 2001.
- LAMBERTON, Lowell, MİNOR, H. Leslie, **Huamn Relations: Strategies For Succes**, Irwin Mirror Pre, Chicago, 1995.
- LONGENECKER, Justin G. “Management Priorities and Management Ethics” **Journal of Business Ethics**, vol. 4, Feb:1985, pq. 65.
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behaviour**, Seveth Edition, New York: me Graw- Hill Inc., 1995.
- MARŞAP, Akın, “ Basın Etiği ve Evrensellik” , **1. Türkiye Uluslararası İş ve Ahlâkı Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s. 452-461.
- MENGÜŞOĞLU, Takiyettin, **Değişmez Değerler ve Değişen Davranışlar**, İstanbul, İstanbul Matbaa, 1965.
- NİZAMÜLMÜLK, **Siyasetname**, Çeviren Nurettin Bayburtlugil, İstanbul, Dergah Yayınları, 1987.
- NORTHCRAFT, Gregory B. MARGARET A. Neale, **Organisational Behavior A Management Challenge**, Florida: The Dryden Pres, 1990.
- NUTTALL, Jon., **Ahlâk Üzerine Tartışmalar; Etiğe Giriş**, (Çeviren Abdullah Yılmaz), İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1997.

- ODABAŞI, Yavuz, Osman M., **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Eskişehir, MediaCat, 2002.
- ÖNAL, İrfan. **Koruma Kültürü ve Etik Kurallar** www.kentli.org/makale/etik.htm. 25.04.1999
- ÖZBAY, Yaşar, **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi – Araştırma – Teori Uygulama**, Trabzon, Akademi Kitabevi, s. 75, 2003.
- ÖZEN, Üstün, LELOĞLU, Neslihan, “Üniversite Öğrencileriniz Bilgisayar ve İnternet Ahlâkı Konusundaki Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt/Volume: 16, sayı/number:1-2, 2002, s.249-268.
- ÖZGENER, Şevki, **İş Ahlâkının Temelleri. Yönetimsel Bir Yaklaşım**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- ÖZTÜRK, A. Turan, “ Kamu Yönetiminde Sosyal Refahın Yaratılmasında Etik Değerler, Dürüstlük ve Güven Çarpanları” **1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâk Kongre Kitabı**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s.552-561
- QUINN, J. John, “Kişisel Etik ve İşletme Etiği : Küçük İşletmelerin Sahiplerinin, Yöneticilerinin Etik Tutumları”, **Journal of Business Ethics**, Vol:16, February 1997, s.119-127.
- PETRICK, Joeseeph, A., QUINN, John F., **Management Ethics**, California, Sage Publications Inc. 1997.
- PIEPER, Annemarie. **Etiğe Giriş**, (Çeviren. Veysel ATAMAN – Gönül SEZER), İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1999.
- POYRAZ, Hakan., **Dil ve Ahlâk**, Ankara, Vadi Yayınları, 1996.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL, Tuncer, **İşletme**, Bursa, Ezgi Yayınları, 2001.
- SAVAŞ, Orhan KARADAL, Himmet. “Muhasebe Meslek Mensuplarının Vergi Kaçırma ve Rüşvet Almaya İlişkin Etik Tutumları: Yozgat ve Aksaray Örneği, **1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâk Kongre Kitabı**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s. 48-55 .
- SEYİDOĞLU, Halil. **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, İstanbul, Kurtiş Matbaacılık, 1999.
- SHAW, William H., **Business Ethics**, California Wordsworth Publishing Company, 1991.
- SHAW, William, H. BARAY, Vircent, **Musal Issues in Business**, Fifth Edition, California, Wodworth, 1992.

SİNGER, Alan E., SİNGER M.S., Management – Science and Business, Ethics: **Journal of Business Ethics**: March, Vol:16, 1997, s.385-395.

STONER, James A.F, WANKEL, Charles, **Management**, (Third Edition) Prentice Hall İnternatonal Edition, 1986.

ŞEN, Mustafa, L., “Yönetimde Yozlaşmanın Önlenmesinde Yönetimsel Etik Yaklaşımı”, **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu** , Adapazarı, 1998, s.165-173.

ŞİMŞEK, Birgül, “ Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar”, [http:// www.isguç.org/birgul2. htm](http://www.isguç.org/birgul2.htm) **30.02.2005**

ŞİMŞEK, Birgül, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, 1999, s. 69-86.

ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, Adım Matbaacılık ve Ofset, 2003.

TAHTASAK, Meral, TENGİLİNOĞLU, Dilaver, **1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s.462-474.

TEPE, Harun, **Etik ve Metaetik**, Ankara, Türkiye Felsefe Kurumu Yayını, 1992.

TEVFİK, Baha, **Yeni Ahlâk ve Ahlâk Üzerine Yazıtlar**, (Derleyen Faruk ÖZTÜRK), Ankara, Türk Tarih Kurumu, 2002.

TIERNEY, Elizabeth P., **İş Ahlâkı** (Çevirmen, Günhan GÜNAY), İstanbul, Rota Yayınları, 1997.

TOPRAK, Zerrin, **Yerel Yönetimler**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 1996.

TORLAK, Ömer, **Pazarlama Ahlâkı**, Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2003.

TREVİNO, Linda K., NELSON, Katrine A., **Managing Business Ethics: Strainght, Talk About How TODO It Right**, New York, John Wiley & Sons Inc., 1995.

TUTAR, Hasan. “Sanal Bürokrasi ve Yönetim Etiği Teorik Bir Yaklaşım”, **1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s. 3-16.

TUTAR, Hasan, YILMAZ, M. Kemal, ERDÖNMEZ, Cumhur, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

TÜRKEL, Asuman, GÜLTEKİN, Nihat, “Sosyal Sorumlulukta Yöneticinin Rolu ve Gap Bölgesi Yöneticilerin Sosyal Sorumluluk – Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” **11. Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı** , Afyon, Kocatepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2003.

UÇKUN, C. Gazi ve ÇELTEK Evrim, “**1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi**”, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s. 539-551.

UĞUR, Adem, “İşletmelerde Yönetime Katılma ve Etik”, **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, Adapazarı, 1998, s. 243-248.

UYGUR, Selçuk, “Çalışma Ahlâkının Kültürel Görevliliği : Nitel Bir Araştırma”, **1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlâkı Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s.123-135.

ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İatanbul, 2004.

VELASGUES, G. Manuel, **Business Ethics**, New Jersey, Prentice Hall. Inc.2002.

VELİOĞLU, Nur, Meltem, **Pazarlamada Etik Karar Alma Davranışına Yönelik Bir Model ve Beşeri İlaç Sektöründe Uygulama**, Eskişehir, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.

WOTRUBA, R. Thomas, GHONKO, B. Lawrence, LOE, W. Terry, “The Impact of Ethics Code Familiarity on Manager Behavior”, **Journal Of Business Ethics**, Vol:33, 2001, pq. 59-69.

YURTSEVEN, H. Rıdvan. “İşletme Yönetiminde Etik Toplum ve İşletmeler Açısından Çanakkale Kentinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 2000

EKLER

ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Elinizde bulunan anket formu, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen "İş Ahlakı Bağlamında, Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumlulukları: Kafkas Üniversitesi'nde Bir Uygulama Örneği " konulu yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Çalışmamızın sonucu, sizlerin bu konudaki duyarlılığına bağlıdır. Elde edilen veriler bilimsel amaçlı kullanılacağından, başka yer ve amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle lütfen anket formuna adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Katkılarınıza ve duyarlılığınıza şimdiden teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Alpaslan YÜCE

I. BÖLÜM –KAFKAS ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞANLARI KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Yaşınız?

16-25 26-35 36-45 46-55 56 ve Üzeri

2. Eğitim Durumunuz?

İlköğretim Ortaöğretim Yükseköğretim Yüksek Lisans Doktora

3. Cinsiyetiniz?

Bay Bayan

4. Medeni Haliniz?

Evli Bekar

5. Kaç yıldır Kars'ta İkamet Ediyorsunuz?

1 ay -3 yıl 4-7 yıl 8-11 yıl 12-15 yıl 16-19 yıl 20 yıl ve Üzeri

6. Üniversitedeki çalışma statünüz?

İdari Personel

İşçi
 Memur
 Teknisyen
 Diğer

Akademik Personel

Uzman/Okutman
 Öğretim Görevlisi
 Araştırma Görevlisi
 Yrd. Doç.
 Doçent/Profesör

7. Biriminizde tüm çalışanlar ve yöneticiler için oluşturulmuş yazılı ahlak kuralları var mı ?

Evet Hayır

8- Biriminiz de yazılı olan ya da yazılı olmayan ahlak kurallarına uyanlar için ödül, uymayanlar için ceza sistemi var mı ?

Evet Hayır

9. Bulduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz ?

1 ay -3 yıl 4-7 yıl 8-11 yıl 12-15 yıl 16-19 yıl 20 yıl ve Üzeri

10. Daha önce başka kurumda çalıştınız mı ?

Evet Hayır

II. BÖLÜM: GÖRÜŞ VE ÖNERİLER

GÖRÜŞLER:	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Yönetici kurum maddi kaynaklarını ve personelini kendi kişisel işlerinde kullanabilmelidir					
Yöneticinin, çalışanların iş saati dışındaki yaşamlarına müdahale etmesi doğaldır					
Yöneticinin, çalışanlarına bilgi ve yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamı sağlama yükümlülüğü yoktur					
Yönetici hiçbir şekilde hediye kabul etmemelidir					
Yönetici; özellikle cinsiyet ayrımı yapmaksızın, kuralları bütün çalışanlara eşit uygulamalıdır					
Yöneticinin çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklarda taraf tutması doğaldır					
Yönetici iş yükünü dengeli olarak dağıtmalıdır					
Haksızlıkların düzeltilmesi için çaba harcamak, yöneticinin görevleri arasında yer almaz					
Yönetici; çalışanların inanç ve vicdan özgürlüğüne müdahale etmemelidir					
Yönetici; yönetsel kararlar alırken kendi inanç ve ideolojisini esas almalıdır					
Yönetici ile çalışanları arasındaki ilişkiler resmi olmalıdır					
Personel seçimi yapılırken adayların potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararını vermek olması gereken davranıştır					
Yöneticilerin personel alımı konusunda liyakat ölçütlerine uygun davranması gerekir					
Yönetici, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreç olan “başarı değerlemesini”, personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemede kullanmalıdır					
Sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları oluşturma yöneticilerin temel sorumluluklarından					
Çalışanların bir sendika içinde örgütlenmeleri en doğal haklarıdır					
Çalışanların sendika içinde yer almama ve sendikal faaliyetlerde katılmama hakları vardır					
İşyerinde çalışanlara kararlara katılma imkanlarını sağlanması, yönetimde etkinliği artırır					

GÖRÜŞLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalışanların organizasyondaki kararlara katılımı belirli koşullar altında uygun bir davranıştır					
Yönetici, çalışanların kararlara katılımlarını sağlayacak, öneri ve sorunlarını belirtebilecekleri periyodik toplantılar düzenlemelidir					
Yöneticinin, farklılıklara karşı hoşgörülü davranması çalışanın başarı motivasyonunu artırmaktadır					
Yönetici, başkalarını dinlerken kendini onların yerine koymalı ve çalışanları anlamaya çalışmalıdır					
Yönetici, deneyimlerini astlarıyla paylaşmalıdır					
Yöneticinin eylemlerinden dolayı hesap vermesi, yönetimde etkinliği artırır					
Bir işyerinde yöneticinin hata ve doğrularını söyleyebilecek personeli bulunması, o iş yerinin geleceği açısından önemlidir					
Yöneticiden başkalarının görüşlerine değer vermesi beklenemez					
Yöneticinin meslek ilkelerine içten bağlı olması personel üzerinde etkisini artırmaktadır					
Yöneticinin her koşulda toplum çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması, öncelikli görevlerindedir					
Yönetici, mesleğini insanlara hizmet etmenin bir aracı olarak görmelidir					
Yönetici, kurum çıkarları içinde olsa, istisnai durumlarda yasal sınırlar dışına çıkamamalıdır.					
Yönetici kurum kaynaklarını gereksiz yere harcamamalıdır					
Yönetici, zamanını etkin kullanmalıdır					

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Kars'ın Kağızman İlçesinde tamamladı. 1994 yılında Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans öğrenimine başladı. 1998 yılında lisans öğrenimini tamamladı. 2001 yılında Kafkas Üniversitesi Kars Meslek Yüksekokulu İktisadi ve İdari Programlarında öğretim görevlisi olarak göreve başladı. 2004 yılında yine Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Halen Kafkas Üniversitesi Kars Meslek Yüksekokulu İktisadi ve İdari Programlarında öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır.