

**İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM
BAĞLAMINDA KURUMSAL ETİK YÖNETİMİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Gökhan SAYGILI

Kütahya - 2009

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM BAĞLAMINDA
KURUMSAL ETİK YÖNETİMİ**

Danışman:
Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ

Hazırlayan:
Gökhan SAYGILI

Kütahya – 2009

Kabul ve Onay

Gökhan SAYGILI'nın hazırladığı “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Bağlamında Kurumsal Etik Yönetimi” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

04 / 06 /2009

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Ercan Taşkın		
Yrd. Doç. Dr. Hayrettin Özler		

Prof. Dr. Ahmet KARASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Bağlamında Kurumsal Etik Yönetimi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

04 / 06 / 2009

Gökhan SAYGILI

Özgeçmiş

19 Haziran 1984 tarihinde Ankara'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Ankara'da tamamladı. 2002 yılında başladığı Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden 2006 yılında mezun oldu.

Dumlupınar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon bölümünde "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Bağlamında Kurumsal Etik Yönetimi" konusunda yüksek lisans yapmaktadır.

ÖZET

İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM BAĞLAMINDA KURUMSAL ETİK YÖNETİMİ

SAYGILI, Gökhan

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ

Haziran, 2009, 131 sayfa

Günümüz dünyası; küreselleşme, rekabet ve teknolojik değişim süreci içinde bulunmaktadır. Bu küreselleşen dünya da şirketler var olabilmek, mevcut yapılarını, pazardaki konumlarını koruyabilmek için uluslar arası standartlara kendilerini uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Bu şartlarda şirketlerin sosyal sorumlulukları ve etik ilkeleri doğrultusunda “kamuoyunun güvenini kazanmak”, şirketlerin gündemindeki en önemli konulardan biri olmuş, “şeffaflık”, “eşitlik”, “sorumluluk” ve “hesap verebilirlik” ilkeleri üzerine inşa edilen “kurumsal yönetim” süreçlerinin şirket yönetimindeki ağırlıkları giderek artmıştır. Kurumsal yönetim de işletmeleri bu standardı tutturmaya etkin, şeffaf, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda belirli kriterleri yerine getirmeye zorlamakta ve bu çerçeveye içine sokmaktadır.

Şirketlerin değişen koşullarda ayakta kalmak ve mevcut durumlarını devam ettirebilmek için kurumsal yönetim ilkelerinin benimsemelerinin yanında toplum tarafından şirketlerin kabul görülürliğini belirleyen bir etken olarak etik kavramı ve etik değerler firmaların karşısına çıkmaktadır. Müşteriler için firmanın “dürüstlüğü” önemli bir yer tutmaktadır. Etik değerlere önem vermeyen firmaların ürünleri kalitelide olsa, pazar olarak çok büyük kitlelere de ulaşsa firmaların çevreye verdikleri zararlar, çalışanlarına yaşattıkları yasal kısıtlamalar alıcıların alışkanlıklarını değiştirmelerine neden olabilmektedir.

Bu anlatılanlar çerçevesinde araştırmanın problemini özetlemek gerekirse; giderek zorlaşan şartlarda firmanın devamlılığı için kurumsal yönetim anlayışı nasıl olmalı ve firmalarda nasıl uygulanmalıdır? Kurumsal yönetim ilkeleri uygulanırken etik değerlerler firmada ne derecede dikkate alınmıştır ve hangi düzeyde etkili olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, İyi Yönetim, Etik, İş Etiği, Kurumsal Etik Yönetimi, Etik Kod.

ABSTRACT**CORPORATE GOVERNANCE CONTEXT IN ENTERPRISES IN
CORPORATE ETHICS MANAGEMENT****SAYGILI, Gökhan****Master Thesis, Business Department****Thesis Advisor: Prof. Kemal DEMİRÇİ****June, 2009, 131 sayfa**

Today's world, competition and technological change is in the process. These companies can exist in a globalizing world, the existing structures and to protect their market position in the international standards are forced to adapt themselves. In these conditions the company social responsibility and ethics in line with the principles "of public opinion to gain the trust", the agenda of the company the most important issue was one of the "transparency", "equality", "responsibility" and "accountability" built on the principles of the "corporate governance" processes in corporate governance weights were increased. Corporate management businesses and this standard to have an effective, transparent, in line with the principles of accountability and responsibility to fulfill certain criteria, and forced to put into this framework.

The companies in the changing conditions keep up the current situation to continue their corporate governance principles adopted by the society, companies near accept on as a factor defining the concept of ethics and ethical values for firms to go. For clients the " integrity of the" firm's have an important place. The companies not giving importance the ethical values if the quality of the products, market access as a very large audience, but they damage the environment of firms, employees have experienced legal restrictions may cause buyers to change their habits.

This framework will tell you need to summarize the problem did not investigate; becoming increasingly difficult conditions for the firm's sustainability should be the understanding of corporate governance and how companies should be applied ? Applying the principles of corporate governance, the ethical values what extent they were taken into consideration and at what level has been effective.

Keywords: Corporate Governance, Good Governance, Ethics, Business Ethics, Corporate Ethics Management, Ethics Code.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
TEZ HAKKINDA.....	xiv
TEZ METNİ.....	xix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM

1.1. KURUMSAL YÖNETİMİN TEORİK ALT YAPISI.....	4
1.1.1.Kurumsal Yönetim Kavramı (Yönetişim) Tanım ve Kavramsal Çerçeve	5
1.1.2. Teorik Alt Yapısı.....	7
1.1.2.1. Vekâlet Teorisi(Agency Theory)	7
1.1.2.2.Paydaş Grup (Stakeolder Theory) Teorisi	9
1.1.3.Kurumsal Yönetimin Önemi	10
1.1.4. Kurumsal Yönetimin Özellikleri.....	11
1.1.4.1. Ekonomik, Sosyal ve Politik Öncelikler	12
1.1.4.2. Seçilmiş Görevlilerin Değişen Rollerini	12
1.1.4.3. Katılımcılık	12
1.1.4.4.Bürokratik Şartlar.....	13
1.1.4.5. Saydamlık.....	13
1.1.4.6. Yeni liderlik anlayışı.....	13
1.1.4.7. Demokratik sorumluluk	14
1.1.5. Kurumsal Yönetimin Amaçları	14
1.1.6. Kurumsal Yönetimin Yararları.....	17

1.1.7. Geleneksel Yönetim Anlayışı ve Kurumsal Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması.....	19
1.2. KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ.....	21
1.2.1 Dünyada Kurumsal Yönetimin Gelişimi.....	21
1.2.1.1 Cadbury Committee Raporu	23
1.2.1.2. Greenbury Committee Raporu	24
1.2.1.3. Hampel Raporu	25
1.2.1.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri	26
1.2.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi.....	27
1.2.2.1. Kurumsal Yönetim Alanında TÜSİAD Tarafından Yapılan Çalışmalar ..	29
1.2.2.2. Kurumsal Yönetim Alanında SPK Tarafından Yapılan Çalışmalar	30
1.3. KURUMSAL YÖNETİM UNSURLARI.....	31
1.3.1. Eşitlik (Adillik) İlkesi (Fairness).....	32
1.3.2. Şeffaflık İlkesi (Transparency).....	33
1.3.3. Hesap Verebilirlik İlkesi (Accountability)	35
1.3.4. Sorumluluk İlkesi (Responsibility)	36
1.4. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN UYGULANMASININ SAĞLAYACAĞI FAYDALAR	37
1.4.1. Yatırımcılar Açısından	37
1.4.2. Menfaat Sahipleri Açısından	37
1.4.3. İşletmeler Açısından.....	38
1.4.4. Ülke Ekonomisi Açısından.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK VE İŞ ETİĞİ KAVRAMLARININ KAVRAMSAL İNCELEMESİ

2.1. ETİK VE AHLAK KAVRAMI.....	42
2.1.1. Etik Kavramı	42
2.1.2. Ahlak Kavramı	43
2.1.3. Etik İle Ahlak Arasındaki Farklılıklar.....	45
2.1.4. Etik İle İlgili Çalışma Alanları	46
2.1.4.1. Betimsel Yaklaşımlar	46
2.1.4.2. Kavramsal Etik (Veya Meta Etik) Yaklaşımı	46

2.1.4.3. Kuramsal (Normatif) Etik Yaklaşımı.....	46
2.1.4.4. Uygulamalı Etik Yaklaşımı.....	46
2.2. İŞ ETİĞİ KAVRAMI	46
2.2.1. İş Etiği Niçin Önemlidir?	48
2.2.2. İş Etiği İle İş Ahlakının İncelenmesi.....	50
2.3. İŞ ETİĞİNİN GELİŞİMİ.....	51
2.3.1. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi	51
2.3.1.1. 1960 Öncesi İşletmelerde Etik	51
2.3.1.2. 1960 Sonrası İşletmelerde Etik	52
2.3.1.3. 1970'lerde Yükselen Bir Çalışma Alanı Olarak İş Etiği.....	52
2.3.1.4. 1980'ler Başlangıçta Birlik	53
2.3.1.5. 1990'larda İş Etiği.....	54
2.3.1.6. 2000'lerde İş Etiği.....	55
2.4. İŞLETME VE İŞ ETİĞİ	56
2.4.1. İşletmeyi Etik Davranışa İten Nedenler	57
2.4.1.1. İnsan İlişkilerinden Kaynaklanan Etik Sorunlar	57
2.4.1.2 İşletme Politikasından Kaynaklanan Etik Sorunlar.....	58
2.4.1.3. İşletme Fonksiyonlarından Kaynaklanan Etik Sorunlar	58
2.5. İŞLETME ETİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	59
2.5.1. Küreselleşme	59
2.5.2. Kültür.....	61
2.5.3. Sosyal Sorumluluk	62
2.6. YÖNETSEL ETİK.....	64
2.6.1. YönetSEL Etik Kavramı	64
2.6.2. YönetSEL Etiğin Temel Unsurları.....	66
2.6.2.1. Değerler.....	67
2.6.2.2. Standartlar ve Normlar	67
2.6.2.3. Davranışlar	67
2.6.3. YönetSEL Etiği Etkileyen Faktörler	67
2.6.3.1. Çıkar Çatışmaları	67
2.6.3.2. Mevcut Eğilimler	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KURUMSAL YÖNETİMDEKİ YERİ

3.1. KURUMSAL ETİK YÖNETİMİ	70
3.1.1. Kurumsal Etik Yönetimi Kavramı.....	70
3.1.2. Kurumsal Etik Yönetiminin Önemi	71
3.1.3. Kurumsal Etik Yönetiminin Özellikleri	74
3.1.4. Kurumsal Etik Yönetiminin Faydaları	76
3.1.5. Kurumsal Yönetimde Etik Davranışlara Uyumu Artırmak İçin Tavsiyeler....	78
3.2. İŞLETMEDE ETİĞİN KURUMSALLAŞTIRILMASI.....	79
3.2.1. Etiğin Kurumsallaşmasında Doğrudan Yöntemler.....	83
3.2.1.1. İşletme İçi Etik Kurullar(Etik Kod) Oluşturma.....	83
3.2.1.2. İşletmede Etik Eğitim Programları Oluşturma.....	88
3.2.1.3. Etik Yönetici	89
3.2.1.4. Etik Kurullar.....	90
3.2.1.5. Etik Denetim	90
3.2.2. Etiğin Kurumsallaşmasında Dolaylı Yöntemler.....	92
3.2.2.1. Etiğe Dayalı Örgüt Kültürü Oluşturmak.....	92
3.2.2.2. Etik Lider Tayin Etmek.....	93
3.2.2.3. İşletme İçinde Etkin İletişimi Sağlamak	95
3.2.2.4. Üst Yönetimin Desteklemesi	96
3.2.2.5. Teşvik Edici İklimin Yaratılması	97

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ KURUMSAL ETİK ÜZERİNE ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA METODU.....	99
4.1.1. Araştırmanın Problemi	99
4.1.2. Araştırmanın Amacı	99
4.1.3. Araştırmanın Önemi	100
4.1.4. Araştırmanın Varsayımları	100
4.1.5. Araştırmanın Yöntemi.....	101
4.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	101

4.1.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	102
4.2. ARAŞTIRMA VERİLERİ VE VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	102
4.2.1. Demografik Bilgilerin Analizi.....	103
4.2.2. Kurumsal Yönetim ve Etik Değer Tanımlayıcı Bilgileri	104
4.2.3. Kurumsal Yönetim Faktörlerinin Aritmetik Ortalamalarının Dağılımı	107
4.2.4. Mesleki Unvan ve Sorumluluk Arasındaki Korelasyon Analizi	108
4.2.5. Yaş Grupları İle Hesap Verebilirlik Arasındaki Anova Analizi	108
4.2.6. Kurumsal Etik Yönetimi İle Kurumsal Yönetim Unsurları Arasındaki Regresyon Analizi	109
SONUÇ VE ÖNERİLER	111
EKLER.....	114
DİZİN	130

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki.....	51
Tablo 4.1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	104
Tablo 4.2. Kurumsal Yönetim ve Etik Değer Tanımlayıcı Bilgiler Tablosu.....	105
Tablo 4.3. Kurumsal Yönetim Faktörlerinin Aritmetik Ortalamalarının Dağılımı.	106
Tablo 4.4. Mesleki Unvan ve Sorumluluk Arasındaki Korelasyon Analiz Tablosu.....	108
Tablo 4.5. Yaş Grupları ile Hesap Verebilirlik Arasındaki Anova Analiz Tablosu.....	108
Tablo 4.6. Kurumsal Etik Yönetimi ile Kurumsal Yönetim Unsurları Arasındaki Regresyon Analiz Tablosu.....	109

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
Age	:Adı geçen eser
CEO	:Chief Executive Officer
COSO	: Committee of Sponsoring Organisations
FRC	:Financial Reporting Council
ICC	:Uluslararası Ticaret Odası
ICG	:International Corporate Governance Network
IMF	:International Monetary Fund
IMKB	:İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
ISO	:International Organization For Standardization
KYUR	:Kurumsal Yönetim Uyum Raporuna
LSE	:London Stock Exchange
NAFTA	:The North American Free Trade Agreement
OECD	:Organisation for Economic Co-operation and Development
PAR	:Public Administration Review
SPK	:Sermaye Piyasası Kurulu
STÖ	:Sivil Tolum Örgütleri
TEDMER	:Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı
TUSIAD	:Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
WTO:	World Trade Organization

TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemi

Günümüz dünyası; küreselleşme, rekabet ve teknolojik değişim süreci içinde bulunmaktadır. Bu küreselleşen dünya da şirketler var olabilmek, mevcut yapılarını, pazardaki konumlarını koruyabilmek için uluslar arası standartlara kendilerini uydurmak zorunda kalmaktadırlar.

Kurumsal yönetim de işletmeleri bu standardı tutturmaya ve etkin, şeffaf, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkeleri doğrultusunda belirli kriterleri yerine getirmeye zorlamakta, bu çerçeveye içine sokmaktadır.

Şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerinin benimsemelerinin yanında toplum tarafından şirketlerin kabul görülürlüğü belirleyen bir etken olarak etik kavramı, etik değerler ve etik yönetim firmaların karşısına çıkmaktadır. Müşteriler için firmanın “dürüstlüğü” önemli bir yer tutmaktadır. Kurumsal etiğe önem vermeyen firmaların ürünleri kalitelide olsa, pazar olarak çok büyük kitlelere de ulaşsa firmaların çevreye verdikleri zararlar, çalışanlarına yaşattıkları yasal kısıtlamalar alıcıların alışkanlıklarını değiştirmelerine neden olabilmektedir.

İşletmelerde etiğin kurumsallaşması ve kurumsal yönetim bağlamında kurumsal etik yönetiminin öneminin ve etkisinin ne olacağı araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

İçinde bulunduğumuz ekonomik koşul ve piyasa şartlarında şirketlerin mevcut durumlarını koruyabilmeleri, rekabet gücünü geliştirebilmeleri için kurumsal yönetim anlayışı önemli bir noktada kendine yer edinmektedir. Bu çerçevede ülkemiz firmaları kendi verimlilik ve etkinliklerini sağlayabilmek için kurumsal alt yapılarını iyileştirmek zorunluluğu hissetmektedir. Kurumsal yönetim yapısı kurmak isteyen firmaların göz ardı edemeyeceği bir kavram olarak karşımıza kurumsal etik çıkmaktadır. Kurumsal etik yönetimi bilinci ile oluşan davranış standartlarının belirlenmesi, gerekli etik kodların oluşturulması, görev ve sorumlulukların belirlenmesi firma içerisinde belirsizlik ve baskı unsurlarını azaltarak çalışanların daha rahat çalışmasını, yöneticilerin yanlış kararlar almalarını önler. Bunun yanında yönetim kurullarına farklı bakış açısı sağlayarak verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır.

İyileşen kurumsal alt yapılar ile birlikte kurumsal etik bilinci yönetimde dikkat alınacak diğerk bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma; işletmelerde kurumsal yönetim bağlamında kurumsal etik yönetiminin nasıl olması ve işletmelere ne gibi faydalar sağlayacağıının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir.

Araştırmanın Önemi

Araştırma, kurumsal yönetim anlayışının Türkiye’de nasıl algılandığı ve işletme yöneticilerinin verdikleri kararlarla etraflarındaki çıkar gruplarının(paydaşlar) istek ve beklentilerini dikkate almaları, bunları yaparken kurumsal etik yönetiminin ne derecede etkili olduğu ve sağlayacağı faydalar ile analizler sonucu elde edilen bulguların işletmelerin kurumsallaşma çalışmalarına yardımcı olarak işletmelere katkı sağlaması bakımından önemlidir.

Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

Araştırmanın teorik kısmında araştırma için yeterli kaynağa ulaşıldığı varsayılmıştır.

Araştırma yapılan işletmeler, kurumsallaşma ve kurumsal etik bilincinin ölçülmesi ve değerlendirilmesine uygun işletmelerdir.

Anket söz konusu tezle ilgili uygulama için yeterli ve geçerlidir.

Ankete verilen cevaplar doğru ve anketi cevaplayanların kendi kişisel düşüncelerini yansıtmaktadır.

Araştırmanın uygulama kısmında, soruların içtenlikle ve hiçbir etki altında kalınmadan cevaplandırıldığı, bu nedenle elde edilen verilerin güvenli olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında istatistiksel analizinde kullanılan yöntem ve tekniklerin, mevcut durumun belirlenmesine ve çalışmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma için veri toplama yöntemi olarak anket tekniğı kullanılmıştır. Araştırmaya esas teşkil eden anket formu anketi cevaplayacak kişilere hitaben yazılmış

bir ön yazı ile başlamakta iki bölüm ve toplam 46 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümü katılımcıların demografik bilgilerinin tespit edileceği sorular ve “evet”, “hayır” “bilmiyorum” seçenekli sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan sorularda ise; kurumsal yönetim bağlamında kurumsal etik anlayışının ne olduğu ve bu konudaki fikirlerinin ne derece önemli olduğunun likert ölçeği yardımı ile belirtilmesi istenilen sorular yer almaktadır. Likert ölçeği soru seçeneği “ (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Fikrim Yok, Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde oluşmuştur.

Anket sonucu elde edilen veriler 15.0 SPSS (Statistical Programme for Social Sciences) for Windows programına girilmiş ve analiz edilmiştir.

Hazırlanan anket içerisinde her bir soru bir değişken olarak tanımlanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri kurumsal yönetim anlayışı ve unsurları olurken bağımlı değişkeni kurumsal etik yönetimi olmuştur.

Araştırmanın uygulama ve analiz kısmında ilk olarak şirketlerdeki demografik bilgilerin analiz edildiği frekans dağılımı analizi yer alacaktır. Daha sonra ise kurumsal yönetim ve unsurları ile kurumsal etik faktörlerinin analizi amacıyla aritmetik ortalama ve standart sapmayı içeren frekans dağılım analizine yer verilecektir.

Araştırmada daha sonra korelasyon, anova ve regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

İşletmelerde kurumsal yönetim bağlamında kurumsal etiğin etkisinin araştırılacağı bu çalışmanın evrenini Ankara ili 1. Organize Sanayi Bölgesi Sincan’da yer alan kurumsallaşma çabası içerisindeki 24 firma oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise; kurumsallaşma aşamasındaki 24 firmadan görüşme talebine olumlu yanıt veren 6 işletmeden 93 kişi oluşturmaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın konusunu “işletmelerde kurumsal yönetim bağlamında kurumsal etik yönetimi” oluşturmaktadır. Bu konu çerçevesinde geliştirilen hipotezler şu şekilde sıralanmaktadır.

Hipotez 1: İşletmelerde kurumsal yönetim ile kurumsal etik arasında bir ilişki vardır.

H1a. İşletmelerde kurumsal yönetimin unsuru olan eşitlik ile kurumsal etik arasında bir ilişki vardır.

H1b. İşletmelerde kurumsal yönetimin unsuru olan şeffaflık ile kurumsal etik arasında bir ilişki vardır.

H1c. İşletmelerde kurumsal yönetimin unsuru olan hesap verebilirlik ile kurumsal etik arasında bir ilişki vardır.

H1d. İşletmelerde kurumsal yönetimin unsuru olan sorumluluk ve kurumsal etik arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2: İşletmelerde kişilerin sahip oldukları mesleki unvan ile sorumlulukları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 3: İşletmede çalışanların yaş gruplarının hesap verebilirlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Kurumsal Yönetim; şirket yönetiminde, iş süreçlerinde, pay ve menfaat sahipleri ile ilişkilerde, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk yaklaşımıyla şirket faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, raporlama güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluk, pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması için güvence sağlayan yaklaşım ve ilkelerin ifadesi olarak şirket, kurum ve kuruluşların varlıklarının sürekliliğini hedeflemektedir. Küreselleşmenin sonucu gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde baş döndürücü ölçekte yaşanan büyüme, karmaşıklaşan işlemler ve piyasa ilişkileri içinde kurumsal sürdürülebilirliğin önemi her geçen gün daha da artmaktadır.

Yaşanan ve bedeli çok pahalı olan deneyimler sonucu, şirket, kurum ve kuruluşların kurumsal varlık ve itibarlarının sürdürülebilirliği için kurumsal yönetim anlayışına sahip olmanın ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum göstermenin hayati bir önem taşıdığı bir gerçektir. Şirketlerin ilişki içerisinde bulunduğu paydaşların, menfaat sahiplerinin beklenti ve taleplerine uygun amaçlar belirlemesi, şirketin uzun yıllar bulunduğu çevrede var olmasına katkıda bulunacaktır. Şirketlerin süreklilik sağlamaları, kabul görür olabilmeleri ilişki içerisinde bulduklarının güvenlerini kazanmaları, dürüst işletme olmaları ile gerçekleşecektir. Buda kurumsal yönetim ve kurumsal etik bilinçlerinin şirket kültürü haline getirilmesi ile olacaktır. Bu yönetim anlayışı işletmelere düşük sermaye maliyeti, etkin ve verimli kaynak kullanımı, krizlerin daha kolay atlatılması gibi faydalar sağlayacaktır.

İşletmenin en üst seviyede yönetilmesini amaçlayan kurumsal yönetimde olması gereken davranışlar etik bilinç ile iç içedir. Bunun yanında paydaşlara ve topluma karşı yürütülen zorunluluklar sosyal sorumluluğun bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin daha şeffaf olması, üstlendikleri sorumlulukların artması etik yönetim ve sosyal sorumluluk bilinçlerinin kurumsal yönetimin içerisinde kendisine yer bulmasının birer sonucu olmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde ilk olarak kurumsal yönetim kavramı tanımlanmıştır. Daha sonra kurumsal yönetimin önemi, özellikleri, amaçları ve yararlarına değinilip, dünyada ve ülkemizdeki gelişiminin nasıl olduğu açıklanmıştır. Bölümün son kısmında ise kurumsal yönetim uygulamalarının

yatırımcılar, işletmeler, menfaat sahipleri ve ülke ekonomisi açısından faydalarının ne olduğuna yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise; etik, ahlak, iş etiği, yönetsel etik kavramları tanımlanıp etik ve ahlak ayrımı yapılmıştır. İş etiğinin tarihsel gelişimine değinilmiş, işletmeyi etiksel davranışa iten nedenler ve iş etiğini etkileyen faktörler sıralanmıştır. Ayrıca yönetsel etiğin unsurları ve etkileyen faktörlerin ne olduğu bölüm sonunda yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise; ilk olarak kurumsal etik yönetimi kavramının açıklaması yapılmıştır. Açıklama ardından etik yönetimi anlayışının kurumsal yönetim içerisindeki yerine değinilmiştir. Daha sonra ise iş etiğinin kurumsallaşması ve yöntemleri yer almıştır.

Son bölüm olan dördüncü bölüm analiz ve uygulama kısmıdır. İlk olarak araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, evreni ve hipotezleri sıralanmıştır. Daha sonra uygulanan anket sonucu elde edilen veriler analizlere tabi tutulup değerlendirilmesi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM

1.1. KURUMSAL YÖNETİMİN TEORİK ALT YAPISI

Günümüzde tüm dünyada hemen hemen her alanda çok yönlü bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu süreç sınıflandırıldığında; sanayi toplumundan bilgi toplumuna, fordist üretimden esnek üretime, ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya, modernist düşünceden post modernist düşünceye geçişlerin olduğu bir tablo ile karşılaşılmaktadır. Bu çok yönlü dönüşüm süreci, yönetimi meşru ve yapılabılır kılan koşulları aşındırmakta, bu aşındırma süreci ise yönetimi ortadan kaldırmasa da yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu süreçte devlet giderek artan ve karmaşıklaşan taleplere yanıt vermekte zorlanmaktadır.¹

Böyle bir ortamda yönetimde başarısızlık sorunlarıyla ve bu sorunların ortaya çıkmasına neden olan “yönetemeyen” sistemlerle yüz yüze gelinmektedir. Yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde artık uzaklık, insanlar arası ilişkilerde belirleyiciliğini önemli ölçüde yitirmiştir. İlişki ağlarının geliştiği bir dünyada kurulan denetimler, toplumsal bağlılıkları oluşturmada tek başına yeterli olamamaktadır. İlişki ağları üzerinde yeni kimlikler oluşmakta ve yurttaş kavramının yanında çağdaş kavramı da gelişmeye başlamaktadır. Çok çeşitli ilişki ağları içindeki insanlar tek kimlikli olmaktan çıkmakta ve çok kimlikli hale gelmektedirler.²

Doğal olarak bu ortam genel olarak yönetim disiplini de doğrudan etkilemektedir. Disiplinde 1970’lerde “Kamu Yönetimi”, 1980’lerde “Kamu Politikası ve Yönetimi”, 1990’larda ise, yaşanan bu hızlı değişim sürecinin sonucu olarak “Yönetişim” ismi hakim olmaya başlamıştır.³ Hakim olmaya başlayan yönetişim anlayışı ve dünya ekonomilerinde yaşanan hızlı değişim küreselleşen ekonomi, iyice zorlaşan rekabet şartları ülkemiz şirketlerine yerellikten ayrılıp uluslar arası niteliklere sahip dünya şirketi olma gerekliliğini getirmiştir. Değişen şartlar karşısında işletmesinin devamını ve pazarda var olmasını isteyen şirket yöneticileri, yönetim anlayışlarını varlıklarının devamını sağlayacak kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda şekillendirme yoluna gitmişlerdir.

¹ YÜKSEL, Mehmet “Yönetişim Kavramı Üzerine”, **Ankara Barosu Dergisi**, 58, 3, 2000, s. 145–159.

² TEKELİ, İlhan. “Yönetim Kavramı Yanı sıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine”, **Sosyal Demokrat Değişim**, 1996, s. 50.

³ DUNSİRE, Andrew, ‘Administrative Theory in the 1980’s:A viewpoint’, **Public Administration**, 1995, s. 34.

1.1.1.Kurumsal Yönetim Kavramı (Yönetişim) Tanım ve Kavramsal Çerçeve

1990'lardan itibaren işletme yönetimi literatüründe kullanılmaya başlanan, daha sonra hızla genişleyerek ülkeler, hükümetler ve OECD gibi birlikler tarafından benimsenen ve uygulanması için yerel düzenlemeler yapılan kavram Türkçede kullanılan şekli ile “Yönetişim” veya Kurumsal Şirket Yönetimi (veya kısaca kullanıldığı gibi Kurumsal Yönetim) kavramı olmuştur. Yönetişim terimi yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşiminden oluşan türetilmiş bir terim ve kavram olarak ülkemizde de kullanılmaya başlanmıştır. Bu yeni terim İngilizcedeki Corporate Governance karşılığı olarak kullanılmaktadır. ⁴

“Governance” kelimesinin kökeni, Latince “gubarnare” olan ve “hükmetmek” veya “yön vermek” anlamına gelen sözcük ve “yön verme” anlamına gelen Yunanca sözcükte bulunabilir. Norbert Wiener, bu Yunanca kökü, insan ve makinenin kontrolü bilimi olan sibernetik bilimine temel olarak kullanmıştır. Yön veren kişi dönemdeki kişi fikri, governance(yönetim) kavramının ana temasını oluşturmaktadır.⁵

Literatürde kurumsal yönetim ile ilgili olarak yapılan tanımlamalar aşağıda yer almaktadır;

Dünya Bankası, kurumsal yönetimi şöyle tanımlamıştır; “bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken, uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan, her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir.”⁶

Argüden'e göre ise kurumsal yönetim; “işletmelerin kendi yönetim yapılarında şeffaflığı, hesap verebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliği ve verimliliği yaşama geçirme aracıdır”.⁷

Şehirli'ye göre ise kurumsal yönetim anlayışını “anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, hissedarlar da dâhil tüm paydaşların haklarının

⁴ KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 463.

⁵ MAASEN, Gregory Francesco, “**An International Comparison of Corporate Governance Models**”, Spencer Stuart, 3.bs., Temmuz 2002, s. 12.

⁶ World Bank, Ukrainian Corporate Governance Manual, 1999, s. 8.

⁷ ARGÜDEN, Yılmaz. “İyi Yönetişim”, **Dünya Gazetesi**, 20.9.2002.

korumasını ve bu çerçevede söz konusu paydaş grupları arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir kavramdır” şeklinde tanımlamıştır.⁸

Paslı’ya göre ise kurumsal yönetim, özellikle halka açık anonim şirketlerinde görülen mülkiyet-kontrol ayrımının ortaya çıkardığı sorunları asgariye indirmeyi amaçlayan, esasen adillik, şeffaflık, iç sorumluluk ve dış sorumluluk ilkeleri üzerine oturan, şirketin yönetim ve denetim esaslarını temel kurallara bağlayan, şirketi kuruluşundan tasfiyesine kadar bir bütün ve çok önemli bir ekonomik birim olarak ele alan, ülkeden ülkeye değişmekle beraber uluslararası geçerliliği olan bazı kuralları bünyesinde barındıran özel bir yönetim sistemini ifade eder.⁹

Finans literatüründe yaygın olarak kullanılan bir diğer tanımda, kurumsal yönetim, şirketlere finansman sağlayanların yatırımlarından bir getiri elde etme konusunda kendilerini güvende hissetmelerine yarayan yöntemlerle ilgilidir.¹⁰

Kurumsal yönetim, işletmenin üst yönetiminin denetimi, yönlendirilmesi ve işletme üzerinde hak iddia eden diğer grupların (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi) üst yönetimle olan ilişkilerinin bütünüdür. Bu kavramın temeli işletmelerin, hissedarlarına ve pay sahiplerine karşı şeffaf olması, işletmenin gerçek durumunu yansıtması, bunların haklarını koruması, bu konuda etik ilkelerine uyması ve sorumlu davranması bekleyişine dayanmaktadır. Bir anlamda kurumsal yönetim, işletmelerin “iyi sosyal vatandaş” olmalarını öngörmektedir.¹¹

Kurumsal yönetim, şirketlerin kendi sorumluluklarının bilincinde olarak, şirketin devamlılığını sağlayacak, ortakların elde ettiği değerlere karşı şirketin değerini arttırabilecek ve bunu yaparken de ilişkide olduğu kurum ve kişilerle olan ilişkisini etik değerlere uygun prensipler çerçevesinde yürütebilecek bir yapı olarak tanımlamıştır.¹²

Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşlar arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsamaktadır. Kurumsal yönetim aynı zamanda

⁸ ŞEHİRLİ, Kübra, **Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu**, SPK Denetleme Dairesi, Sayı: XIV 4/55-3, 28.03.1999, s. 8.

⁹ PASLI, Ali, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, 2. bs, Çağla Hukuk Vakfı Yayınları, 2005, s. 22.

¹⁰ SHLEİFER, Andrei, and Robert W., Vishny: “A Survey of Corporate Governance,” **Journal of Finance**, Number:52, 1997,s. 737-783.

¹¹ KOÇEL, T. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2003, s. 469.

¹² ŞENVER, Bülent, Dünyada ve Türkiye’de “Yönetişim”, **Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi**, Sayı 3, 2002, s. 6.

işletmenin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir.¹³

Ülgen ve Mirze ise üst yönetimin çalışması ve ilişkilerine değinmekte ve kurumsal yönetimi şöyle tanımlamaktadır: Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçileriyle, müşterileriyle ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar.¹⁴

1.1.2. Teorik Alt Yapısı

Kurumsal yönetim ile ilgili literatürde yer alan tanımlara yer verdikten sonra bu bölümde kurumsal yönetimin teorik alt yapısına yer verilecektir. Kurumsal yönetim tanımlarına bakıldığında, farklı yönlerden yaklaşmış olsa da tanım ve açıklamaların ortak teorilere dayandığı görülmektedir.

En sık kullanılan iki teori aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır. Bunlar iki teori vekâlet ve paydaş teorileridir.

1.1.2.1. Vekâlet Teorisi(Agency Theory)

Vekâlet teorisinin (Agency theory) temelleri, Alchian ve Demsets'in 1972'de ve Jensen ve Meckling'in 1976'da yayımladıkları makalelere dayanmaktadır. 1960'lı ve 1970'li yıllarda iktisatçılar, kişiler ve gruplar arasındaki risk paylaşımını araştırmaktaydılar. Bu dönemde oluşan literatür, risk paylaşımı problemini, karşılıklı ilişki içinde olan tarafların riskle ilgili konularda farklı davranış sergilemeleri sonucu ortaya çıkan bir problem olarak tanımlamaktaydı. Vekâlet teorisi, bu probleme vekâlet problemi olarak adlandırılan ilişki içinde olan tarafların farklı hedef ve beklentilere sahip olmaları konusunu da ilave ederek risk paylaşımı literatürünü daha da genişletmiştir.¹⁵

¹³ Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **Kurumsal Yönetim İlkeleri** 2005, İstanbul, 2005, s. 21–24.

¹⁴ ÜLGEN, Hayri. ve MİRZE, S.Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s. 428.

¹⁵ **Kathleen M. Eisenhardt**, “Agency Theory: An Assessment and Review”, *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*, Ed. By, Thomas Clarke, London and New York: Routledge, 2004, s. 79.

İşletme alanında mülkiyet yapısının değişmesi ve pay sahipliğinin çoğalması ile birlikte “ortaklıklar” oluşmaya başlamış, büyüyen bu şirketlerde mülkiyet ve kontrol ayrımı belirgin bir hale gelmiş ve “kontrol edebilme olanağına sahip olmayan hisse sahipleri” ve önemli bir hisse payı miktarına sahip olmadan kontrol hakkını elde edebilenler” durumu ortaya çıkmıştır. Böylece işletmelerin belirli mülkiyet sahibi grupları, ellerinde bulundurdukları yönetim hakkını vekâlet ilişkisi kurdukları yöneticilere devretmişlerdir. Dolayısıyla kontrol hakkına sahip asıl malikler ve yöneten vekiller ortaya çıkmıştır.¹⁶

Vekâlet teorisi, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin (tarafın) bir biri ile yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır.¹⁷

Vekâlet teorisi yaklaşımına göre işletme; pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler v.b. gibi olmak üzere farklı kesimlerdeki paydaşlar arasındaki sözleşmelerden oluşmaktadır. Bu durumun doğal sonucu olarak, sözleşmeye taraf olan her paydaş kesiminin öncelikle kendi çıkarlarını arttırmaya odaklandığı kabul edilmektedir.¹⁸ Buna vekâlet veya temsil sorunu da diyebiliriz.

Shleifer ve Vishny, temsilci sorununun özününün ortaklık ve kontrolün ayrımı olduğunu belirtmiştir. Yazarlar, yatırımcıların fonlarını nasıl tahsis edeceğine değin önemli kontrol hakkına sahip olan yöneticilerin, bunları sömürebileceğini belirtmektedir. Bu sömürmenin, para kaçırma, transfer fiyatlama yada daha dramatik bir alternatif olan düşük fiyata varlık satma şeklinde gerçekleşebileceği ifade edilmektedir. Fon sağlayan yatırımcılar, yöneticilerle fonların nasıl kullanılacağı ve getirinin nasıl bölüneceğine ilişkin sözleşmeler yapmaktadırlar. Ancak gelecekteki durumsallıkları bilmek zordur ve bu yüzden kapsayıcı sözleşmeler teknik olarak olası değildir. Bu nedenle, iş hakkında bilgileri eksik olduğundan fon sağlayan yatırımcılar, beklenmedik durumlarda ne yapılacağı konusunu yöneticilere bırakmaktadırlar. İşte kurumsal yönetim, yöneticilere bu durumlarda kısıtlama getirmekle uğraşmaktadır.¹⁹

¹⁶ ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S.Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3.b. İstanbul: Literatür Yayınları, 2006, s. 427.

¹⁷ KOÇEL, Tamer **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta, 1998, s. 257.

¹⁸ ÜLGEN ve MİRZE, **a.g.e.**, s. 428.

¹⁹ SHLEİFER, Andrei and VİSHNY, Robert W A Survey of Corporate Governance, **Journal of Finance**, 1997, s. 742.

1.1.2.2. Paydaş Grup (Stakeholder Theory) Teorisi

Bu teorinin altında yatan temel, şirketlerin çok büyük olduğu ve toplum üzerindeki etkilerinin yaygınlaştığı, bu nedenle de şirketlerin hissedarlar dışında geniş bir topluluğa karşı hesap verme sorumluluğu üstlenmeleri gerekliliğidir.²⁰

Paydaş teriminin ilk kullanımı Stanford Araştırma Enstitüsü'nün 1960'lı yıllardaki çalışmalarının öncüllüğünde doğmuştur. Daha sonra kavram, İgor Ansoff ve Robert Steward'ın çalışmalarıyla daha da geliştirilmiştir.²¹ Bu dönemdeki gelişmelerin önemli bir kısmı zamanın yönetim teorileri üzerinde görece olarak küçük bir etkiye sahip olmuştur. Fakat paydaş kavramının unsurları varlığını sürdürmüş ve takip eden yirmi yıllık bir zaman dilimi içerisinde dört farklı yönetim araştırmasıyla geliştirilmiştir. Bu araştırmalar şirket planlaması, sistem teorisi, şirketin sosyal sorumluluğu ve organizasyon teorisi olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece paydaş yaklaşımı söz konusu bu dört yaklaşımın bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Diğer bir deyişle, bu yaklaşımlar paydaş teorisinin üzerine inşa edildiği temelleri oluşturmuştur.²²

Paydaş olarak nitelendirilen kişi veya kurumların kimler olduğu konusu, paydaş teorisi literatüründe genişçe ele alınan konularda biri olmuştur. Ve paydaş kavramını açıklamaya yönelik çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan, Freeman ve Reed 1983 yılında yapmış oldukları çalışmalarında paydaş kavramını geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde ele almaktadırlar. Şöyle ki, geniş anlamda paydaşlar, “organizasyonun amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek veya organizasyonun amaçlarına ulaşmasından etkilenen taraflar” olarak belirtilmektedir. Dar anlamda ise, paydaşlar, “organizasyonun mevcudiyetini sürdürebilmesi için bağlı olduğu gruplar” olarak nitelendirilmektedir.²³

Aktan'a göre ise paydaşlar, şirket faaliyetleri ile doğrudan ve/veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan ve şirket faaliyetlerinden pozitif ve/veya negatife dışsallık elde eden kişi ve/veya kurumlardır. Paydaşlar, işletme ile karşılıklı menfaat ilişkisi olan menfaat sahipleridir. Menfaat sahipleri en geniş anlamda: Şirketin ana sahip ve

²⁰ SOLOMON, Jill, SOLOMON, Aris, **Corporate Governance and Accountability**, Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2004, s. 24.

²¹ TUZCU, Arcan, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2004., s. 45.

²² TUZCU, Arcan, **a.g.e.**, s.46.

²³ FREEMAN, Edward R., REED, David L., “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance “ **California Management Review**, 25 (3), 1983, s. 91.

yöneticileri, yönetim kurulu, hissedarlar, kurumsal yatırımcılar, yabancı ortaklar, çalışanlar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, toplum ve devleti kapsamaktadır.²⁴

Şirketlere çeşitli girdiler sağlayan grupların, kazanç ihtimalleri yanı sıra kayıp riskleri de bulunmaktadır. Bu nedenle, şirket, hissedarlar yanı sıra diğer grupların da çıkar ve amaçlarını gözetmek zorundadır. Bu yaklaşımın doğal bir sonucu olarak şirketi yönlendirecek misyon, her çeşit grubun çıkar ve amaçlarına uygun olarak hazırlanmalı ve şirket stratejileri de bunlarla uyumlu olmalıdır.²⁵

1.1.3.Kurumsal Yönetimin Önemi

Kapsamlı ve son derece hızlı bir değişim sürecine tanık olduğumuz günümüz dünyasında, ekonomik ve sosyal alanlarda ortaya çıkan sorunlar, yaşanan uluslar arası finansal krizler, finansal bilgi hazırlayıcılarının güvenilirliklerine gölge düşürmektedir. Farklı gruplara bilgi üreten muhasebe mesleğinin uygulanmasında kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, yüksek profilli başarısızlıklar, ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağılıklarının artması ve yeni rekabet şartları kurumsal yönetim kavramının önemini artırmıştır.²⁶

Teknolojik değişim süreci içerisinde bulunan dünyamızda şirketlerde küresel rekabet piyasası içerisinde var olmak ve mevcut durumunu koruyabilmek için bir takım yönetsel düzenlemelere gitmektedirler. Bu düzenlemeler ile şirketlerin değişen koşullarla birlikte değişen piyasa koşullarına uygun harekete edebilecek bir yapıya kavuşmasına çalışılmaktadır. İşte bu çalışmalar içerisinde kurumsal yönetim anlayışına uygun düzenlemeler önemli bir yer edinmektedir.

Başarılı bir kurumsal yönetim; yöneticilerin, şirketlerin ve hissedarların menfaatlerine yönelik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesini sağlayarak, yöneticilerin performansını arttırmakta, denetimi kolaylaştırmakta, şirketin kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik etmektedir. Bunun sonucu olarak da şirkete olan güven artmakta ve şirketin sermaye maliyeti düşmektedir.

²⁴ AKTAN ,Coşkun Can, “**Kurumsal Şirket Yönetimi**”, s. 2. (Çevrimiçi), <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>, 06 Kasım 2005.,**a.g.e.**,s.2.

²⁵ ÜLGEN ve MİRZE, **a.g.e.** s. 425.

²⁶ ATABEY, N.Ata, YILMAZ, Baki ve AY, Mustafa. “Avrupa Birliği’ne Katılım Sürecinde Muhasebenin Sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından Kurumsal Yönetim”, **IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi**, Ankara 13–14 Mayıs 2005, s. 240.

Kurumsal yönetim, şirketlerin faaliyetlerinin taraflara karşı sorumluluklarının bilincinde olarak, şirketin değerini ve verimliliğini arttıran, şirketin ortaklarına, hissedarlarına ve çalışanlarına karşı önceden planladığı hedefleri tutturarak, bunu yaparken söz konusu taraflarla yasalara uygun, etik değerler çerçevesinde çalışmalarda bulunan bir sistemdir. Kurumlarda sorumluluk bilincinin gelişmesi için önce anlayış değişikliğinin gerçekleşmesi gerekmektedir.²⁷

1.1.4. Kurumsal Yönetimin Özellikleri

Günümüzde artık yaygın bir şekilde yönetim, ülkelerin kaynaklarının ekonomik ve toplumsal gelişme için nasıl kullanılacağını belirleyen gelenekler ve kurumsal yapılar olarak görülmeye başlanmıştır. Kararların nasıl alındığı, gücün nasıl kullanıldığı ve ülke insanlarının bu sürece nasıl katıldığı konusundaki uygulamalar ise yönetişimin kalitesini belirlemektedir. Bu süreçte yönetişimin amacı, hem toplumsal sorunlarla hem de çağdaş toplumların karmaşıklığını, dinamikliğini ve çeşitliliğini yaratan olgularla baş edebilmek olmaktadır. Karmaşıklık, toplumsal dinamikler ve çeşitlilik, yeni oluşan toplumsal alt sistemler nedeniyle devletlerin içsel egemenliğinin azalmasına yol açabilmektedir. Bundan dolayı çağdaş yönetimin amacının, öncelikle toplumsal aktörleri harekete geçirmek ve onları eşgüdümlemek olması gerektiği söylenmektedir. Yönetişim, toplumsal çıkarları dengelemekte ve toplumsal aktörlerin kendilerine çekidüzen vermelerini sağlayacak biçimde olanakları ve sınırlılıkları ortaya çıkarmaktadır.²⁸

Bu çerçevede yönetişimin; katılım, hukuk devleti, şeffaflık, duyarlılık, eşitlik, etkinlik ve verimlilik, sorumluluk ve stratejik vizyon gibi unsurları bünyesinde barındırdığı söylenebilmektedir.²⁹

Zaten yönetim modelinde de, bu unsurlardan hareketle, piyasanın belirleyiciliği içinde, çatışmacı değil dayanışmacı bir toplum öngörülmekte, toplumun bölüşümdeki payı en fazlaya çıkarmaktan çok, dayanışma içinde farklı fonksiyonları olan birimleri

²⁷ SENVER Bülent. Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı Kurucusu, Röportaj, <http://www.tedmer.org.tr> 2005.

²⁸ BOZKURT, Ömer, Turgay ERGUN ve Seriy SEZEN, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yay., Ankara., 1998, s. 274.

²⁹ HABİTAT a.g.e., s. 1

bir araya getirmek öngörülmektedir.³⁰

Bu kapsamda yönetişimin temel özellikleri şu şekilde belirtilmektedir:

1.1.4.1. Ekonomik, Sosyal ve Politik Öncelikler

Yönetişim katılımcılık, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri üçgeni içinde korunmakta, bu üçgen sayesinde, ekonomik kalkınmada, ekonomik, sosyal ve politik öncelikler üzerinde bir konsensüs sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Yönetişimin teorisyenleri, bu önceliklerin sonucu olarak klâsik sorumluluk kanallarının artık yeni süreçlerle yer değiştirdiğini belirtmektedirler. Bu süreçte en etkili olan öncelikler tüketici tercihi ve sorumluluk teorisi olmuştur. Sorumluluk yönetim literatüründe zayıf bir boşluk yaratmış, bunun sonucunda yeni arayışlar başlamıştır. Kamu hizmetlerini kalite ve miktar açısından politik kararlara göre değil de piyasa taleplerine göre belirlemek; servis sağlayıcılarının kendi performansları ile ilgili anlık bilgiler almalarını sağlamış ve tüketiciler bu sayede seçtikleri kişilere başvurmaya gerek kalmadan hizmeti etkileyebilme fırsatı bulmuşlardır.³¹

1.1.4.2. Seçilmiş Görevlilerin Değişen Roller

Yönetişim seçilmiş görevlilerin fonksiyonlarını mevcut olandan daha az önemli göstermektedir. Tartışmalarda bu bakış açısından hareket edildiğinde, ağşal ilişkilerin gelişimi ve kamu kaynakları ile özel kaynakların bir araya getirilmesi önem kazanmaktadır. Onlar için hedef ve öncelikleri belirlemek hâlâ klâsik rol olarak mevcudiyetini korumaktadır.³²

1.1.4.3. Katılımcılık

Yönetişimin öncelikleri arasında yer alan saydam bir politika belirlemek, uygulamak ve uygulama sonuçlarını ilan etmek, ilgili prosedürler ile beslenmek zorunda olan bir hedef olarak görülmektedir. Bu durum yetki devirleri ile ortaya çıkmaktadır. Günümüzde, kalkınma politikasına müdahale etmek anlamında sivil toplum örgütleri kanalıyla yetki devri daha etkinleştirilebilmekte ve aktif olarak denetlenebilmektedir.

³⁰ SAYLAN, Gencay, “Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 29, 1996, s. 20.

³¹ PETERS, B. Guy And John PffirRE, “Governance without government? Rethinking Public Administration”, **Journal of PA Research&ITeory**, 8, 1998, s. 223–244.

³² Peters-Pierre, **a.g.e.**, s. 223.

Sivil toplum üyeleri devletle olan ilişkilerinde kamu görevlileri ve bürokrasi ile yüz yüze gelmekte ve kamu sektörünün işleyiş biçimi bu karşılaşmanın niteliğini belirlemektedir. Pek çok ülkede kamu sektörünün etkin işleyişi, aşırı merkezîyetçilik, kamu hizmetlerinin etkin sunulması ve merkezi hükümetin katı karar ve uygulamaları gibi yapısal sorunlar yüzünden kısıtlanmaktadır.³³

1.1.4.4. Bürokratik Şartlar

Demokrasi bağlamında gelişen sorunların çözümünde siyasal sorumluluk ve bürokratik denetim fonksiyonlarının oldukça önemli olduğu söylenmektedir. Örgüt yapılarının bu süreçte demokratik yönetişimi kendilerinin üretmesi gerekmektedir. Ancak uygulamada rasyonel denetimler ve süreçler, sürekli olarak siyasal liderlerin çıkarına hizmet etmekte ve bu şekilde hiyerarşinin dışına çıkmaktadır.³⁴

1.1.4.5. Saydamlık

Günümüzde suiistimallerin ortaya çıkarılması, önlenmesi ve kolektif çıkarların korunması açısından en önemli araçlardan birisi de saydamlık mekanizması olmuştur. Bu şekilde kurumsal bakış, sezgi, politikalarla uyumlu bilgi ve anayasal sistemde otorite-hiyerarşi ilişkileri daha belirgin olarak görülebilmektedir.³⁵

1.1.4.6. Yeni Liderlik Anlayışı

Siyasal konseptte yönetim, çift taraflı liderliği gerektirmektedir. Bu ise rejimin değerleri arasında diyalog ve işbirliği oluşturma becerisini ve bunların farklı gerilimlerini dengeleyebilmeyi, kamu çıkarı ile ilgili olarak karar veren halkın temsilcisi olabilmeyi, kurumsal performansı ve koruma duyarlılığını gerektiren imajı, kamuoyu fikirleri üzerindeki etkileri sınırlamayı, temel hakları korumayı, hukukun hâkimiyetini sağlamayı ve vatandaş demokratik yönetişim sürecinde eğitici, yetiştirici ve halktan yana yapmayı gerektirmektedir.³⁶

³³ HABİTAT a.g.e., s. 1.

³⁴ WOLF, James F., "Moving Beyond Prescriptions Making Sense of Public Administration Action Contexts" Gary L. WAMSLEY (Ed.), *Refounding Democratic Public Administration, Modern Paradoxes, Post Modern Challenges*, USA, 1996, s. 141-167.

³⁵ GREEN. Richard T. And Lawrence HUBBELL, "On Governance and Reinventing Government", **Refounding Democratic Public Administration, Modern Paradoxes, Post Modern Challenges**, G. WAMSLEY (Ed), USA, 1996, s. 38.

³⁶ GREEN-HUBBELL, a.g.e., s. 39.

1.1.4.7. Demokratik Sorumluluk

Genel olarak yönetişimde temel unsurun demokratik sorumluluğun sağlanması olduğu söylenmektedir.³⁷

Ancak demokratik sorumluluk, oldukça karmaşık ve sorunlu bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Çünkü sebep olma ve idare gücünü birbirinden ayırt etmek, bunları bireyselleştirmek oldukça zor görülmektedir.³⁸

Günümüzde geleneksel yöntemler her ne kadar bir tarafa atılmasa da, geleneksel dikey hiyerarşi kendisini yatay ağlara bırakmaktadır. Ancak bu süreçte de iki temel sorunla karşılaşmaktadır: Birinci sorun, geleneksel dikey hiyerarşik sistemin küreselleşme ve yetki devirleri uygulamalarının meydan okumaları karşısında nasıl uyumlu hale geleceği yani yeni yatay sistemle dikey sistemin nasıl bütünleşeceği. İkinci sorun ise kapasite ile ilgilidir. Bu kapsamda yönetme ve başarılı olma yeteneklerinin nasıl artırılacağı sorusuna cevap aranmaktadır. Yüzyıllardır hiyerarşik otorite kamu yönetiminin entelektüel temeli olarak görülmüştür. Ayrıca sorumluluk mekanizmasının kurulması için bürokrasiye güç devredilmiştir. Bundan dolayı yönetimlerden etkin yönetim ve sorumluluk mekanizmasının kurulabilmesi için yeni stratejiler oluşturması istenmektedir. Ancak bunu bürokrasi mi yönetim mi yapabilecek? Sorusuna henüz cevap bulunamamıştır. Kamu yönetiminde dikey yönetim süreci sürekli olarak yatay süreç ile sorunlar yaşamaktadır. Böyle bir ortamda yönetimler yönetme ve başarıya yeteneklerini nasıl artıracaklar? Sorusunun cevabı da hâlâ belirsizliğini korumaktadır.³⁹ Bu durum da doğal olarak yönetişimin bu yönü ile ilgili belirsizlik yaşanmasına yol açmaktadır.

1.1.5. Kurumsal Yönetimin Amaçları

Dünya üzerinde kurumsal yönetim uygulamalarının birçok neden ve gerekçeleri bulunmaktadır. Kurumsal yönetim temelde modern şirketlerin ortaya çıkarmış olduğu sahiplik ve kontrolün ayrıştığı gerçeği ve bu ayrışmanın oluşturduğu yöneticiler,

³⁷ KETTL, F. Donald, , “The Transformation of Governance: Globalization, Devohrtioa And The Role Of Government”, **Public Administration Review**, 2000, 60, 6, s. 488–498.

³⁸ O'TOOLE, Jr. Lavrence, “The İmplications for democracy in a networked bureaucratic word”, **Journal Of PA Research & Theory**, 1997.7.3, s. 449.

³⁹ KETTL, a.g.e., s. 494.

yatırımcılar, kreditorler arasındaki çıkar farklılaşması ve bilgi asimetrisi sonucunda oluşan ortak hareket edebilme problemini ve bu problemin oluşturduğu maliyetleri (işlem ve bilgi maliyetleri) azaltmayı amaçlamaktadır.⁴⁰

Bununla birlikte kurumsal yönetimin başlıca amaçları şu şekilde sıralanabilir.⁴¹

- Şirket üst düzey yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanılmasının engellenmesi; başka bir ifadeye üst düzey yöneticilerin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine özel çıkarlar sağlamalarının ortadan kaldırılması,

- Yatırımcı haklarının korunması,

- Şirket hissedarlarının eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,

- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde olan paydaş gruplarının haklarının korunması ve güvence altına alınması,

- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, bu çerçevede hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları ve kurumsal yatırımcılar ve diğer paydaş grupları için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve tam olarak kamuoyuna açıklamaları,

- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,

- Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer paydaş gruplarına hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,

- Vekâlet maliyetlerinin azaltılması,

- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm paydaş gruplarına hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,

- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,

- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirket hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim olanaklarının artırılması,

⁴⁰ KIYILAR, M. & BELEN, M., "Kurumsal Yönetim Kavramı ve İlkeleri" "1. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyum Kitabı, İSMMMO, İstanbul, 2006, s. 91.

⁴¹ AKTAN, C. "Kurumsal Yönetim", **Kurumsal Şirket Yönetimi**, SPK Yayınları, Ankara, 2006, s. 10.

- Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonelin çıkar çatışmalarının kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılması.

Kurumsal yönetimin başlıca amacını şirket ile ilişki içerisinde olan şirket sahibi, müşteri, paydaş, hissedar, çalışanlar, ortaklar, hissedarlar, vb. gibi doğrudan ve dolaylı herkesin çıkar ve haklarının korunmasıdır.

Kurumsal yönetim uygulamasıyla hedeflenen temel amaç; piyasa değerini artırmaktır. Bu yönde yapılan araştırmalara göre:

- Yatırımcıların %80'i iyi yönetimi olan (governance) bir şirketin hisselerine daha fazla para ödeyeceklerini belirtmişlerdir.

- Hisse değerinin yaklaşık %40'ı finansal olmayan ölçütlere bağlıdır.

Yukarıda ifade edilen durumun dışında genel olarak kurumsal yönetimin aşağıda belirtilen amaçlarından söz edilmektedir:

- Menfaat sahiplerinin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi,
- Şirket yönetiminde şeffaflığın sağlanması,
- Şirket yönetimine güvenin artırılması,
- Şirket performansını artırarak, istikrarlı büyüme ve yüksek karlılık sağlanması

Kurumsal yönetimle karşılıklı hak ve yükümlülükleri belirlenecek olan menfaat sahiplerini ise şu şekilde sıralayabiliriz.

- Çalışanlar,
- Ortam/Çevre,
- Organizasyonlar,
- Devlet,
- Şirket Sahipleri,
- Ortaklıklar,
- Üyeler,
- Aracılar,

- Tedarikçiler,
- Müşteriler,
- Hissedarlar,
- Kredi Kuruluşları.

Genel olarak ele alındığında, kurumsal yönetim ile amaçlanan, ilgili tarafların karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi ve yatırımcı güveninin sağlanmasıdır. Bununla birlikte, kurumsal yönetim, şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden yapılanmalarını gerektiren ve en genel anlamıyla, kurumları, yönlendirme ve icraatın performansını irdeleme sistemi olarak tanımlanan bir sistemdir. Bu amaca dönük mekanizmaların oluşturulması doğrultusundaki arayışlar ortaklık içinde adillik, saydamlık, hesap verebilirlik gibi kavramların öne çıktığı, hakim gücün kötüye kullanımının önlenmeye çalışıldığı yönetsel ve denetimsel tasarımları öngörmektedir. Esas olarak bütün bu çabaların temelinde, yatırımların akılcıca ve verimli bir şekilde kullanılması ve şirketlere güvenen hissedarların çıkarlarının gözetilmesi unsuru bulunmaktadır.⁴²

1.1.6. Kurumsal Yönetimin Yararları

Kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülkeler açısından büyük yararları bulunmaktadır. Kurumsal yönetim sadece söz konusu ilkeleri uygulayan şirkete değil, aynı zamanda şirketle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki içerisinde olan tüm paydaş gruplarına yarar sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle kurumsal yönetim uygulamalarının, bu ilkeleri uygulayan şirkete, hissedarlara, çalışanlara, müşterilere, kurumsal yatırımcılara, tüm topluma ve devlete sağlayacağı çeşitli yararlar bulunmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamasının şirketlere sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir:⁴³

- Kurumsal yönetim şirketlerin finansal piyasalardan daha kolay finansman sağlamasına imkân sağlar; bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o ölçüde

⁴² COSKUN, Mihriban, ERDEM, Meziyet Sema ve YÖRÜK, Nevin. “Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Finansal Performans İlişkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Uygulama Çalışması”, **IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara 13–14 Mayıs 2005, s. 398.

⁴³ AKTAN, .a.g.e., s. 18.

azalır. Bu bakımdan kurumsal yönetimin şirketlere sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetini azaltmasıdır.

- Kurumsal yönetim likidite sıkıntısı içerisinde bulunan şirketlere nakit para girişi imkânlarını artırır.

- Kurumsal yönetim uygulamaları ile yerli ve yabancı yatırımcıların şirkete olan güveni artacağı için uzun vadeli sermaye girişi hızlanır. Sağlanan bu kaynaklarla büyüme planları daha kolay gerçekleştirilir.

- Kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal krizlerin daha kolay atlatılması sağlanır.

- Kurumsal yönetim uygulamaları ile şirketlerin varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o kadar yüksek olacaktır. Dolayısıyla kurumsal yönetim şirket değerini artırır.

- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu dolayısıyla yolsuzluk azalır.

- Kurumsal yönetim uygulamaları ile şirkette güç ve yetki istismarı engellenir. Keyfi yönetim uygulamalarının ortadan kalkması sağlanır.

- Kurumsal yönetim tüm paydaş gruplarının çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile paydaş grupları arasındaki ilişkilerin ve diyalogun artmasına katkı sağlar.

- Kurumsal yönetim şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar.

- Kurumsal yönetim şirketin rekabet gücünü artırır.

- Kurumsal yönetim şirket karlılığında artış sağlar.

Kurumsal yönetim uygulamasının ülke ve topluma sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir;⁴⁴

- Ülkelerin rekabet gücünün artmasını sağlar.

- Ekonomik krizlerin daha kolay atlatılmasına yardımcı olur.

⁴⁴ AKTAN, .a.g.e., s.18.

- Finansal derinliğin artmasına imkân sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa finansal sistemin derinliği o kadar fazla olur.
- Sermaye piyasalarının gelişmesine olanak sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa sermaye piyasaları o kadar gelişmiş sayılır. Hissedar haklarının korunması ile borsa kapitülasyonu arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.
- Yurt içi tasarrufların artmasına ve tasarrufların halka açık şirketlere akmasına olanak sağlar.
- Makro ekonomik performansın artmasına katkı sağlar. Daha kolay finansman olanaklarına erişim kolaylıkları, şirketin sermaye maliyetini azaltarak toplam yatırımlarını arttırır. Yatırımlardaki artış ise yeni istihdam olanakları sağlar.

1.1.7. Geleneksel Yönetim Anlayışı ve Kurumsal Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması

Geleneksel yönetim ile kurumsal yönetimin karşılaştırmasını yapmadan ve aralarındaki farklılıkları ortaya koymadan önce geleneksel aile şirketlerinden günümüzün büyük ve çok ortaklı şirketlerine doğru ortaya çıkan değişiklikleri kısaca açıklamakta yarar bulunmaktadır. Organizasyonlarda mülkiyet, sermaye ve yönetim yapısına bakıldığında zaman içerisinde şu gelişmelerin yaşandığı görülmektedir. Ekonominin gelişmesi, rekabetin artması ve diğer bazı faktörler zaman içerisinde geleneksel işletmeleri “çok ortaklı” olmaya zorlamaktadır. Geleneksel şahıs şirketleri (hakiki şahıs şirketi, adi şirket vs.) ve aile işletmeleri “sermaye şirketi” statüsüne dönüşerek ve hisse senedi ihracı yoluyla finansman bulmaya çalışırlar. Şirketlerin gelişmesine ve büyümesine paralel olarak geleneksel “mutlak sahiplik” fonksiyonu giderek ortadan kalkmaya başlar. Mülkiyet ve sahiplik, şirketin çoğunluk hisselerini elinde bulunduranlar ve azınlık hisselerini elinde bulunduranlar arasında paylaşılmış olur. Şirket kurucuları ve ana sermayedarların, geleneksel aile işletmelerinde var olan “sahip”/“vekil” ilişkisi ortadan kalkmaya başlar. Yönetim kurulu ve icradan sorumlu vekil (şirketin genel müdürü/ icra başkanı), sadece şirket kurucuları ve ana sermayedarların çıkarlarına değil, tüm hissedarların ve hatta tüm paydaşların çıkarlarına hizmet etmek zorunda kalır.⁴⁵

⁴⁵ AKTAN, a.g.e., s. 21.

Şirket yöneticisi veya genel müdürü mutlak sahiplikten çıkan şirkette artık bütün paydaşlara karşı sorumluluğu üzerine almıştır. Yönetici veya yönetim kurulları hissedarların beklentilerine uygun olarak şirketi yönetmekle yükümlüdür. Fakat hissedarların beklentilerine göre bir şirketi yönetmek de mümkün olan bir şey değildir. Bu yüzden yöneticiler öncelikli olarak şirkete çıkarlarını koruyacak adımları atmalıdır. Bu bağlamda gelecekte de şirket başarısı içerisinde yer almak isteyen yöneticiler hissedarların beklentilerine yakın veya uygun kararları şirket çıkarlarıyla denk düşürecek bir biçimde almaya çaba göstermelidirler. Aksi durumda ise hissedarları alacağı kararlar doğrultusunda ikna etmeye çalışmalıdır.

Günümüzün büyük ve çok ortaklı organizasyonlarında “sahiplik” ve “yönetim” fonksiyonlarının kaçınılmaz olarak birbirinden ayrılması ve ayrıca uygulamada şirket kurucuları ve ana sermayedarlarının “sahiplik” ile “denetim” fonksiyonlarını kendi çıkarlarına hizmet edecek şekilde kullanmaları ve şirket ortaklarının temel mülkiyet haklarını göz ardı etmeleri ve hatta suiistimal etmeleri kurumsal yönetimin bilimsel anlamda doğuşuna ortam ve meşruiyet kazandırmıştır.

Kurumsal yönetim geniş anlamda şirket sahipliğine (ana sahip/kurucu, pay sahibi ve menfaat sahipleri) ilişkin kuralları içerir. Geleneksel yönetimde şirket sahipliği “kurucu ana sermayedar” anlamına geldiğinden, kararlar ve uygulamalar şirket sahibinin iradi ve takdiri kararlarına bağlı bulunmaktadır. Geleneksel yönetim ile kurumsal yönetim arasındaki en temel fark “kurallar” ve “takdir” yönündedir.⁴⁶

Oysa geleneksel şirket yönetiminin kurumsal yönetimden en önemli farkı, “kurallara dayalı yönetimden” ziyade “takdiri kararlara dayalı yönetim” olmasıdır. Gerçektende, geleneksel şirket yönetimlerinde “sahiplik” ile “kontrol” fonksiyonları birbirinden ayrılmadığı için şirket sahipleri, kurucuları, şirket aile şirketi ise aile üyeleri ve yönetim kurulu üyeleri; şirket hissedarlarının ve diğer paydaşların haklarını yeterince dikkate almayarak ve/veya göz ardı ederek kendi iradi ve takdiri karar ve tercihleri ile şirket yönetimini üstlenebilmektedir. Böylesine iradi kararlara ve takdire dayalı bir yönetimde usulsüzlüklerin, suiistimallerin, haksızlıkların, adaletsizliklerin ve yolsuzlukların ortaya çıkması muhtemeldir. İşte kurumsal yönetimi geleneksel yönetim anlayışlarından ayıran en önemli fark buradadır.

⁴⁶ AKTAN, a.g.e., s. 22.

1.2. KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ

1.2.1 Dünyada Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Kurumsal yönetim, serbest rekabet şartlarının kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde 1930'lardan başlayarak önem kazanmış ve son yirmi yılda OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar, ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetiliş tarzını belirler hale gelmiştir.

Kurumsal yönetim, bir kavram olarak büyük sermayeli ve karmaşık yapıda şirketlerin sayısının çok olduğu Amerika Birleşik Devletleri'nde doğmuştur. 1930'lu yıllarda yaşanan ekonomik buhran ve sonrasında şirket teorilerine ilişkin araştırmalar yapılmış, terim olarak "kurumsal yönetim" kullanılmamış olsa da, kurumsal yönetimin yakından ilişkili olduğu temsil sorununa ilişkin çalışmalar başlamıştır. 1932 tarihli Berle ve Means tarafından yazılan "The Modern Corporation and Private Property" adlı kitap, "kurumsal yönetim" terimine değinen ilk eser olarak kabul edilir. 1970'li yıllarda petrol krizi ve ardından ABD'de ortaya çıkarılan yolsuzluklar, kurumsal yönetimin bir kez daha güncel hale gelmesini sağlamıştır. Jensen ve Meckling tarafından 1976 yılında yazılan "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" adlı makale, kurumsal yönetim alanındaki çalışmalarda en fazla atıf yapılan eser durumundadır.⁴⁷

Kurumsal yönetim konularının Avrupa, ABD ve Japonya'da 19'uncu yüzyıldan bu yana yaygın biçimde kullanıldığına işaret eden bazı çalışmaların varlığına karşın, kurumsal yönetim terimi yaygın biçimde 1980'lerde kullanılmaya başlanmıştır. 1990'larda, kurumsal yönetim, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarlar, yöneticiler ve finansal piyasalar ile finansla ilgili herkesin gündeminin başına yerleşmiştir. Almanya'nın ve Japonya'nın ekonomileri 20'nci yüzyılın son çeyreğinde durgunluğa girince, ABD'de gözlemlenen ekonomik performans kurumsal yönetim düzeyinin yüksekliği ile ilişkilendirilmeye ya da ona bir kanıt olarak gösterilmeye başlanmıştır. ABD'deki Enron Skandalından sonra, başta denetim şirketleri olmak üzere, denetim konusunun aslında modern yönetim tekniklerinin en iyi şekilde uygulandığını bildiğimiz ABD ve Avrupa şirketlerinin aslında A' dan Z' ye her yönüyle yeniden ele alınmasını kısacası kuralların yeniden yazılmasını zorunlu kıldı. ABD' de başlayan skandallar

⁴⁷ DOĞAN, Mustafa, **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007, s. 55.

zincirine Avrupalı şirketler de karışınca, dünyanın önde gelen finans otoriteleri sorunu en kısa sürede çözmek için benzeri görülmemiş bir atağa geçtiler. Aslında amaç milyonlarca bireysel ve kurumsal yatırımcıyı korumaktı. Bilânçolarda ve yönetimde şeffaflık ilkesinin başta olduğu corporate governance kuralları bizdeki adıyla kurumsal yönetim ilkeleri, OECD, Dünya Bankası ve bu iki kuruluşun özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu tarafından belirlendi. Bunun yanında özellikle gelişmiş ülkeler mevcut sistemlerini yeniden ele almaya başladılar.

İngiltere’de 1980’li yılların sonundan itibaren meydana gelen iflaslar ve ekonomik yolsuzluklar, kurumsal yönetime ilişkin standart geliştirme çalışmalarının başlatılmasını sağlamış, kurumsal yönetim alanında bir kilometre taşı olarak kabul edilen, Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki bir komite tarafından hazırlanarak 1 Aralık 1992 yılında yayımlanan ve kısaca “Cadbury Raporu” olarak anılan “Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu”⁴⁸ başlıklı rapor kurumsal yönetim alanındaki ilk geniş kapsamlı düzenleme olmuştur. 1995 yılında Sir Richard Greenbury başkanlığındaki bir çalışma grubu tarafından hazırlanan “Yöneticilerin Hakkının Verilmesi”⁴⁹ konusundaki rapor, yöneticiler ve hissedarlar arasındaki ilişkilere değinmektedir. Cadbury Raporu’nun kapsamını iç denetimi de içerecek biçimde genişleten “Hampel Raporu” olarak da bilinen “Kurumsal Yönetim Raporu”⁵⁰ adlı belge 1998 de yayımlanmıştır. İngiltere’de Eylül 1999’da Nigel Turnbull başkanlığındaki bir komite tarafından “İç Denetim: Yöneticiler için birleşik yasaya ilişkin rehber”⁵¹ hazırlanmış, 2000 yılında Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından hazırlanan “Birleştirilmiş Kod: İyi Yönetimin Prensipleri ve En İyi Uygulama Kodu” adlı rapor ile kurumsal yönetime ilişkin esaslar belirlenmiştir. 1992’den 2005 yılına kadar geçen sürede İngiltere’de kurumsal yönetime ilişkin 25’den fazla rapor hazırlanmıştır. Bu raporlardan “Kurumsal Yönetimin Birleştirilmiş Kodu 2003 ” önceki raporlardan, güncel gelişmelerden ve en iyi uygulama örneklerinden yararlanarak hazırlanmış düzenlemelere yer vermektedir.⁵²

⁴⁸ Raporun tam adı, “Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance”dir

⁴⁹ Bu raporun tam adı, “ Director’s Remuneration- Report of a Study Group Chaired by Sir Richard Greenbury”dir.

⁵⁰ Bu raporun tam adı, “Committee on Corporate Governance – Final Report”tur.

⁵¹ Bu raporun tam adı, “ Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code”dir.

⁵² DOĞAN, Mustafa, **a.g.e.**, s. 56.

Günümüzde, gelişmiş Batı ekonomilerinde ve hatta bazı Asya ülkelerinde (Singapur, Hong Kong, Güney Kore gibi) kurumsal yönetim uygulamayan halka açık bir şirket düşünülemez haldedir. Türkiye de ise SPK'nın öncülüğünde kurumsal yönetim ilkeleri oluşturuldu. SPK tarafından kurulan komiteye, IMKB ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu katıldı. Kurumsal Yönetim ile komite oluşturan diğer bir kurum da TÜSİAD oldu.

1.2.1.1 Cadbury Committee Raporu

Cadbury Committee, özel sektör girişimi olarak İngiltere'de Mayıs 1991'de kurumsal yönetimin finansal yönünü ortaya koymak amacıyla toplanmıştır.

İngiltere'deki kurumsal yönetim sistemi, büyük oranda ABD yönetim sisteminin oluşumunu gerçekleştiren mekanizmalara dayanmaktadır. Her iki sistem de, şirketlerin yönetimi açısından, ağırlıklı olarak kendi oluşturdukları düzenlemelere (self regülasyon) ve piyasaya dayalı yaptırımlara bağlı olarak çalışmaktadır. Self regülasyon geleneği çerçevesinde kurumsal yönetimin finansal yönleri hakkında Cadbury Raporu, borsada işlem gören şirketlerdeki YK(Yönetim Kurulu)'nın bağımsızlığını güçlendirmeye yönelik en fazla yankı uyandıran yayın olarak bilinmektedir. 1991 yılının mayıs ayında FRC (Financial Reporting Council) ve LSE(London Stock Exchange) tarafından kurulan Cadbury Komitesi, 27 Mayıs 1992 tarihinde ilk taslak raporunu kamunun görüşüne sunmuştur. Komite, Aralık 1992'de raporun son halini yayımlamıştır. Cadbury Komitesi Raporuna göre komitenin temel amacı, kurumsal yönetim standartlarına ve finansal raporlama yanında denetime olan güven seviyesine yardımcı olmaktadır. Komite'nin tavsiyeleri, kanuni düzenlemelerden ziyade self regülasyonun, şirketler üzerinde kendi yönetim biçimlerini geliştirmeleri yönünde baskı kurulması açısından uygun bir yol olduğu inancına dayanmaktadır.⁵³

Komitenin hazırladığı rapor İngiltere için önemli olduğu kadar diğer ülkelerdeki kurumsal yönetim uygulamaları açısından da önemli bir örnek niteliğindedir. Örneğin Türkiye'de SPK tarafından yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerine model oluşturduğu görülmektedir.

⁵³ DÖNER, Ayşe. "Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) İlkeleri Işığında Kamuyu Aydınlatma Kavramı", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2004, s. 17.

Kurumsal yönetime genel bir bakışın yer aldığı giriş kısmında, kurumsal yönetim şirketlerin yönetilmesi ve kontrol edilmesini sağlayan bir sistem olarak tanımlanmış, yönetim ve denetim kurulunun görev ve sorumluluklarına zet olarak değinilmiştir. Raporun hazırlanmasında açıklık, bütünlük ve hesap verebilirlik ilkelerine dayanıldığı ifade edilmiştir.⁵⁴

Raporun yönetim kurulu ile ilgili olan kısmında, her şirketin görev ve sorumluluk almayı bilen bir başkanın yönetimindeki etkili bir kurul tarafından yönetilmesi, yönetim kurulunun şirkette görev yapan yöneticilerden ve şirket faaliyetlerine dışarıdan ve daha geniş açıyla bakabilen dışarıdan atanan (bağımsız) yelerden oluşması ve yönetim kurulu üyelerinin hissedarlar tarafından seçilmesi gerektiği, her üyenin kurulun uygulamaları ve aldığı kararlar dolayısıyla yasal olarak eşit sorumluluk sahibi oldukları, kurul yeleri arasında hiçbir ayırım yapılmaksızın yönetim kurulunun bir bütün olduğu belirtilmiştir. Yönetim kurulu başkanının kurumsal yönetim açısından büyük önem taşıdığı özellikle vurgulanmıştır. Görevlerinin doğası gereği yönetim kurulu başkanlığı ve şirketin genel müdürlüğü (CEO) sıfatlarının aynı kişide birleşmemesi gerektiği, aksi takdirde şirket içinde gc dengelinin bozuşacağı ve elde edilen aşırı gücün dengelenemeyeceği belirtilmiştir.⁵⁵

1.2.1.2. Greenbury Committee Raporu

“Yöneticilere Yapılan demeler alışma Grubu” (The Study Group on Director’s Remuneration) adıyla Ocak 1995 tarihinde Sir Richard Greenbury başkanlığında toplanan komite, İngiltere’deki şirket yöneticilerine ödenen maaş ve sağlanan diğer menfaatler konusunda düzenlemeler yapmak üzere kurulmuştur. Komitenin yaptığı alışmalar 17 Temmuz 1995 tarihinde yayımlanan “ Directors Remuneration” başlığını taşıyan bir rapor halinde sunulmuştur.

Komite yöneticilere yapılan ödemelerin gün geçtikçe arttığına, bu artışıın şirketin dağıtılabilir karının azalmasına, işçi çıkarılmasına veya üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlarının önemli ölçüde artmasına neden olabilecek boyutlara ulaştığına dikkat

⁵⁴ DOĞAN, Mustafa, **a.g.e.**, s. 56.

⁵⁵ DOĞAN, Mustafa, **a.g.e.**, s. 58.

çekerek, toplumun ve hissedarların haklarının da gözetilmesine yönelik olarak önerilerde bulunmuştur. Yöneticilerin maaşının belirlenmesinde⁵⁶,

- Benzer özelliklerdeki şirketlerin yöneticilerine ödedikleri maaşların,
- Yöneticinin bireysel yetenek, deneyim, çaba ve katkılarının,
- Şirket içi ilişkilerin,
- Risk, iş güvencesi ve diğer özel durumların göz önünde bulundurulması

önerilmiştir.

1.2.1.3. Hampel Raporu

İngiltere’de Kasım 1995’te kurumsal yönetim komitesi oluşturulmuştur. Komite, Cadbury ve Greenbury komitelerinin hazırladığı raporların bulgularını ve sonuçlarını çalışmalarına temel olarak almış, uygulamada karşılaşılan sorunları da göz önünde bulundurarak her iki raporu gözden geçirerek güncellemiştir. Bu komite tarafından hazırlanan Hampel Raporu olarak da bilinen rapor, Ocak 1998’de “Committee on Corporate Governance- Final Report” adıyla yayımlanmıştır. Komitenin temel amaçları Cadbury kodunun yenilenmesi, karara varılamamıştır. Greenbury meselelerinin çözülmesi ve Birleşik Krallıktaki en iyi uygulama kodları ve diğer rehberlere ilişkin karışıklıklara son vermek amacıyla evrensel bir kod oluşturmaktır. Hampel Komitesi aynı zamanda “Cadbury II” olarak da bilinmektedir. Cadbury I ile karşılaştırılacak olursa Hampel Komitesi, iş dünyasının içinden olan kişilerden oluşmaktaydı. Komiteye, Imperial Chemical Industries şirketi YK başkanı Sir Ronald Hampel başkanlık etmekteydi ve komite üyelerinin üçte birinden fazlası kurula kayıtlı şirketlerde Yönetim Kurulu başkanı ve/veya CEO (Chief Executive Officer) idi. Diğer üyeler hakim, finans uzmanı, sigorta istatistikleri uzmanı, muhasebeci ve kurumsal bir hissedardan oluşmakta idi. Birleşik Kod’a göre ilk bölüm, şirketlerin Kod kurallarını nasıl uyguladıklarını bildirmeleri yükümlülüğünü getirmektedir. İkinci bölümde, şirketlerin Kod’un bazı kurallarına uymamaları halinde açıklama yapmaları gerekliliği düzenlenmektedir.⁵⁷

Hampel raporu, Cadbury raporundan sonra geçen 5 yıl içinde meydana gelen yasal değişiklikler ve uygulamalar sonucunda olgunlaştırılan kurallar ışığında,

⁵⁶ DOĞAN, Mustafa, **a.g.e.**, s. 61.

⁵⁷ DÖNER, Ayşe, **a.g.e.**, s. 18.

hissedarların hakları, yıllık genel kurul toplantılarının düzenlenmesi ve özellikle kurumsal yatırımcıların şirket yönetimi ile ilişkileri konusunda ayrıntılı düzenlemeler getirmiştir.

Hampel Raporu, Cadbury ve Greenbury Raporlarının birleştirilmesi ve güncellenmesi sonucu ortaya çıkan bir metin olmasının yanında, uygulamada karşılaşılan sorunlara çözümler önermesi ve önceki iki raporda üstü kapalı biçimde düzenlenen bazı konuları somut hale getirmesi dolayısıyla uygulamalara yön veren önemli bir metindir.

1.2.1.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD kurumsal yönetim ilkeleri, 27–28 Nisan 1998 tarihinde bakanlar düzeyinde gerçekleştirilen OECD Konseyi toplantısında hükümetler, ilgili diğer uluslar arası kuruluş ve özel sektör temsilcileri ile birlikte, kurumsal yönetim ile ilgili standartlar ve yol gösterici ilkelerin geliştirilmesi önerisi üzerine hazırlanmıştır. Düzenlenen toplantıda Kurumsal Yönetim Görev Gücü adı verilen bir grup kurulmuş ve bu grup tarafından hazırlanan ilkeler, 26–27 Mayıs 1999 tarihlerinde düzenlenen bir yıl sonraki toplantıda kabul edilmiştir. OECD Özel Sektör Kurumsal Yönetim Danışma Grubu, Finansal Pazarlar Komitesi, Uluslar Arası Yatırımlar ve Çokuluslu Girişimler Komitesi, Dünya Bankası ve IMF'nin katkıları alınmıştır.⁵⁸

Uluslararası kurumsal yönetim konularının incelenmesi ve OECD'nin bu alandaki çalışmalarında öncelikli öneriler getirilmesi amacıyla içinde Sir Adrian Cadbury'nin de bulunduğu, uluslararası firmaların ve ulusal kuruluşların temsilcilerinden oluşan “The Business Sector Advisory Group on Corporate Governance” (İşletmecilik Sektörü Kurumsal Yönetim Danışma Grubu)'nu kurmuştur. OECD'nin resmi bir organı niteliğinde olmadan onursal bir görevi ifa eden bu grup OECD ile işbirliği içinde farklı kıtalardaki uygulayıcılarla bir araya gelip gelişmeleri takip edebilmek amacıyla, yüksek düzeyde toplantılar düzenlemektedir. Bu toplantılar aynı zamanda Danışma Grubunun gelecekteki çalışmalarının yönünün ve bakış açılarının tartışılmasını ve fikir alışverişini sağlamaktadır. Danışma Grubu, “Kurumsal Yönetim: Küresel Piyasalarda Rekabetin ve Sermayeye Erişimin Geliştirilmesi” isimli ilk raporunu 2 Nisan 1998'de yayınlamıştır. Danışma Grubu başkanının Mr. Ira M.

⁵⁸ OECD, “OECD Principles of corporate Governance”, OECD yayınları, Paris, 1999, s. 3.

Millstein olması sebebiyle rapor, Millstein raporu olarak da bilinmektedir. İyi kurumsal yönetimin önemini anlamış birçok ülkede, kurumsal yönetim kalitesinin geliştirilmesi için büyük çaba gösterilmiş bu alanda ulusal reform çabalarında başarılı deneyimleri olan ülkelerin Danışma Grubu üyeleri, daha büyük bir uluslararası dayanışma sağlanması ve “oyunun kuralları” üzerinde anlaşma olması halinde bu çabaların daha etkili olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Danışma Grubu aynı zamanda OECD’yi bu sürece hizmet edecek en ideal forum olarak görerek OECD’nin yapması gerekenler ile ilgili olarak bazı önerilerde bulunmuştur.⁵⁹

OECD’nin kurumsal yönetim konusunda yaptığı çalışmaların gerekçeleri, özel sektörün artan ağırlığı, önemi ve küresel finansal krizler olarak ifade edilmiştir. Ekonomik verimliliği arttırmanın anahtar unsurlarından birisinin, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulları, hissedarları ve doğrudan menfaat sahibi diğer kesimler arasında bir dizi ilişkiyi içeren kurumsal yönetim düzenlemeleri olduğuna, finansal krizler sonrasında kurumsal yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirliğin yatırımcı güveni ve genel ulusal ekonomik performans üzerindeki öneminin tüm dünyaya kanıtlandığına, hükümetlerin kurumsal yönetim sisteminin içinde geliştiği yasal, kurumsal ve düzenleyici iklimi biçimlendirmede merkezi bir rol oynadıklarına değinilmiştir.⁶⁰

OECD’nin kurumsal yönetimi ile ilgili çalışmalarının özel nedenleri arasında 1997 yılında meydana gelen ve Rusya ve Brezilya’ya sıçrayarak genişleyen küresel finansal krizlerin etkisi yadsınmaz. Küresel finansal krizlerin doğmasında, sermaye piyasalarındaki düzenlemelerin zayıflığı ile birlikte yatırımcıların korunmasında karşılaşılan sistematik başarısızlıkların sonucunda oluşan güvensizliğin önemli ölçüde etkisi olduğu ifade edilmektedir.⁶¹

1.2.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Ülkemizde kurumsal yönetim alanındaki çalışmalara diğer ülkelerden geç başlanmıştır. ABD ve İngiltere’de kurumsal yönetim çalışmalarının finansal krizle başladığı göz önüne alındığında, Türkiye’deki çalışmalarında 2001 ekonomik krizi ve ardından ortaya çıkarılan özellikle bankalardaki usulsüz kredi işlemleri sonucunda

⁵⁹ DÖNER, a.g.e., s. 25-26.

⁶⁰ OECD, a.g.e., s. 7.

⁶¹ Holly J. Gregory, “The Globalisation of Corporate Governance”, Weil, Gotshal & Mangers LLP, <http://rru.worldbank.org/PapersLinks/Open.aspx?id=149> ,s. 4.

hızlandığını söylemek kurumsal yönetimin dünyadaki gelişimine ters düşmeyecektir.

Ülkemizde, firmaların uzun ömürlü olmaması, yatırımcıların ve menfaat sahiplerinin haklarını tam olarak koruyacak kanunların eksikliği, yerli/yabancı sermayeye duyulan ihtiyaç vb. ortak nedenlerle iyi yönetime odaklanmış ve kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye’de değerlendirilmesi ve uygulanması ihtiyacını doğurmuştur.

Gelişmiş ekonomilerde 1970’li yıllarda başlayan kurumsal yönetim çalışmaları Türkiye’de 21. yüzyılın başında başlamışsa da, Türkiye’deki düzenleyici kurumların en iyi uygulama örneklerinden yararlanarak yaptıkları düzenlemeler ile aradaki fark hızla kapanma yolundadır.⁶²

Ülkemizde kurumsal yönetime ilişkin çalışmaların kilometre taşı 2003 yılında SPK tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri’dir. Dünyadaki uygulamalara paralel olarak, başta 1999 yılında yayımlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri olmak üzere dünyada benimsenmiş esaslar ve ülkemizin kendine özgü koşulları dikkate alınarak hazırlanan bu ilkeler, daha sonra yaşanan gelişmeler doğrultusunda, şubat 2005’te revize edilmiştir. İlkeler öncelikle halka açık anonim şirketlere yönelik olarak hazırlanmış olmakla birlikte, ileride özel sektörde faaliyet gösteren diğer şirketler için de uygulanması gündeme gelebilecektir.

“Pay Sahipleri”, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”, “Menfaat Sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” olmak üzere dört temel bölümden oluşan ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Ancak hisse senetleri borsada işlem gören şirketler için bu ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporlarında yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir. Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan bu zorunluluk SPK’nın 2003/62 sayılı Haftalık Bülteni ile şirketlere bir kez daha hatırlatılmıştır.

⁶² DOĞAN, Mustafa, **a.g.e.**, s. 91.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin yayımlanmasından yaklaşık bir yıl sonra, ilk uygulamalar da değerlendirilerek SPK tarafından alınan ve İMKB Bülteni aracılığıyla kamuya duyurulan 10.12.2004 tarih ve 48/1588 tarihli Karar ile kurumsal yönetim ilkelerine uyumun kamuya duyurulması zorunlu hale getirilmiş, aksi takdirde gerekli idari ve yasal yaptırımların uygulanabileceği duyurulmuştur.

Söz konusu Kararın ilk maddesinde hisse senetleri İMKB’de işlem gören şirketlerin 2005 yılında yayınlanacak 2004 faaliyet raporlarından başlamak üzere, faaliyet raporlarında ve varsa internet sitelerinde Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum konusundaki beyanları ile ilkeler karşısındaki durumlarının görülebilmesi için Kurumsal Yönetim Uyum Raporuna (Uyum Raporu ya da KYUR) yer vermeleri zorunluluğu getirilmiş ve Uyum Raporunun asgari standartları belirlenmiştir.

Türkiye’de kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmalar şu şekilde sıralanmaktadır.

1.2.2.1.Kurumsal Yönetim Alanında TÜSİAD Tarafından Yapılan Çalışmalar

TÜSİAD dünya piyasalarında rekabet koşullarının yaratılmasının, özel sektör şirketlerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yapılanmalarının önemini ele almak amacıyla “TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu” olarak bir çalışma başlatmıştır. 2000 yılı başında yönetim danışmanları, stratejik danışmanlar, holding temsilcileri, denetçiler ve hukukçulardan oluşan bu grubun dünyadaki çeşitli ülkeler ve kurumların kurumsal yönetim kural, ilke ve uygulamalarını gözden geçirmesi ve ellinin üzerinde holding ve şirket yönetim kurulu başkanı veya Murahhas üyesi ile teke tek yapılan görüşmelerde alınan görüşler sonrasında “TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı çalışma hazırlanarak Aralık 2002’de yayınlanmıştır.⁶³ Çalışma Grubu bağımsız uluslararası organizasyonlardan OECD ve ICGN (Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı)’nın çalışmaları yanında gelişmekte olan ülkelerden Hindistan, Malezya, Kore, Tayland, Brezilya, Polonya, Singapur, Güney Afrika, Hong Kong ve gelişmiş ülkelerden ABD, İngiltere, Almanya, Fransa ve Avustralya’nın konuyla ilgili çeşitli kod, ilke ve uygulamalarını incelemiştir.

⁶³ DÖNER, a.g.e., s. 32.

TÜSİAD'ın raporunda ele alınan noktalar; yönetim kurulu, kurulun sorumluluğu, üye sayısı ve üyelerin seçimi, yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanının görevlerinin ayrılması, icra kurulu başkanının işlevi, yönetim kurulunun karar alma yapısı, kurulun görev süresi, toplantılar, yeniden seçilme ve emeklilik, üyelerin ödüllendirilmesi, yönetim kurulunun ve icra kurulu başkanının başarılarının değerlendirilmesi, yönetim kurulunun hissedarlar, yatırımcılar, basın ve müşterilerle ilişkisidir. Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayısı, yapısı ve bağımsızlığı, denetim komitesi, komitenin faaliyet süresi, komite toplantılarının sıklığı, uzunluğu ve gündemi, hissedarların hakları, oy kullanma yetkileri ve genel kurul toplantıları raporda ayrıca ele alınmıştır.

1.2.2.2. Kurumsal Yönetim Alanında SPK Tarafından Yapılan Çalışmalar

Türkiye'deki ve dünyadaki gelişmelere paralel olarak Sermaye Piyasası Kurulu(SPK)'da kurumsal yönetim bilincinin oluşturulması ve kurumsal yönetim ilkelerinin yerleşmesi amacıyla çalışmalarda bulunmuştur.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun kurumsal yönetime ilişkin olarak hazırladığı “Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi” Türkiye'deki özellikle halka açık şirketler için kurumsal yönetim ilkelerini ortaya koyması bakımından önemli bir çalışmadır. Rehber, halka açık şirketlerden başlamak üzere en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinin, bu amaçla kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesinin ve uygulanmanın izlenmesinin günümüzün gereği haline geldiği düşüncesiyle hazırlanmıştır. Rehberin hazırlanmasında birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta 1999 yılında yayınlanan “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar dikkate alınmıştır.⁶⁴

Rehber; hissedarlar, açıklama ve şeffaflık, çıkar grupları ve yönetim kurulu ile ilgili olan dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde oy kullanma haklarıyla ilgili olan ortaklar genel kuruluna, azınlık haklarına, temettü haklarına ve hissedarlara hakkaniyet ölçüsünde davranılmasına katkıda bulunan uygulamalar belirlenmektedir. İkinci bölümde; açıklama yöntemleri, açıklama politikası ve bilginin hissedarlara sunulması, şirketin ahlaki kurallarının açıklanması, yönetim kurulu üyeleriyle

⁶⁴ GÜRBÜZ, Osman ve ERGİNCAN, Yakup, **Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu Ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Literatür yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 19.

hissedarlar arasındaki ilişkinin açıklanması, mali tablolar, bağımsız denetim, yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin hesap verme ve tazminat, içeriden öğrenenlerin ticareti ve ticari sır terimi, önemli olayların zorunlu açıklamaları yer almaktadır. Üçüncü bölüm, esasen çıkar gruplarına karşı şirket politikası, çıkar gruplarının şirket yönetimine katılmaları, şirket varlıklarının, çalışan ilişkilerinin, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki ilişkilerin korunması ve sosyal sorumluluk ile ilgilidir. Dördüncü bölüm, yönetim kurulunun işlevlerini, yönetim kurulu üyelerinin görevleri ve sorumluluklarını, yönetim kurulunun oluşturulmasını, yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirilmesini, komiteler ve yöneticiler ile ilgili konuları ve yönetim üzerinde etkili olan çalışanları açıklamaktadır.⁶⁵

SPK tarafından halka açık şirketlerde uygulanması amacıyla hazırlanan ilkeler kamu ve özel sektörde varlığını sürdüren işletmelerde yol gösterici ilkeler olarak göz önüne alınarak uygulanabilir.

1.3. KURUMSAL YÖNETİM UNSURLARI

Kurumsal yönetim alanında dünyada birçok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu çalışmalar, her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olmayacağını önemle vurgulamaktadır. Buna göre oluşturulacak model ülkeye özgü koşulları da dikkate almalıdır. Ancak bununla birlikte, genel kabul gören tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında, eşitlik(adillik), şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları olmazsa olmaz kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Adil davranma ilkesi SPK tarafından hazırlanan kurumsal yönetim düzenlemelerinde eşitlik ilkesi olarak yer bulmuştur. OECD tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkelerinde hissedarlara eşit davranılmasından söz edilirken, Türkiye’de SPK tarafından hazırlanan ilkelerde eşitlik kavramının “şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini” ifade ettiği belirtilmiştir.⁶⁶

Uygulamada şirketlerin kendine has özelliklerinde veya ülkelerin siyasi yasal düzenlemelerinde bir takım farklılıklar göstermiş olsa da genel kabul gören ilkeleri şu şekilde açıklayabiliriz:

⁶⁵ GÜRBÜZ ve ERGİNCAN, a.g.e., s. 21.

⁶⁶ SPK,2005,s. 3.

1.3.1. Eşitlik (Adillik) İlkesi (Fairness)

Eşitlik ve adillik ilkesi, pay sahiplerinin hakları ve pay sahiplerinin eşit işleme tabi olması konularındaki hususlara yer vermektedir. Burada pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte, ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır. Bu ilke, öz itibarıyla azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere hissedar haklarının korunması ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanmasını ifade etmektedir.⁶⁷

Adil davranma ilkesi, farklı çıkar sahiplerinin farklı ve birbirlerini dışlayacak nitelikteki çıkarları arasında bir dengenin sağlanmasını ifade etmektedir. Bu ilke şirket yöneticilerinin alınacak kararlardan etkilenecek tüm kesimlere eşit uzaklıkta olmasını ve sadece belirli bir kesimin değil, şirketin varlığını sürdürmesi için gerekli tüm tarafların (çıkarcı sahiplerinin) haklarının gözetilmesini ifade eder.⁶⁸

Eşitlik ilkesi ile şirketle hissedar bağı olan herkesi azınlık yabancı hissedar ayrımı yapılmaksızın tüm hakların korunup eşit uygulamalarda bulunulmasıdır.

Eşitlik, adil yönetim ilkesi, kurumun geleceği ile ilgili olarak tüm tarafların fikirlerini dengeli olarak değerlendirmektir. Eşitlik, şirket yönetiminin aldığı kararlarda yalnızca mülkiyet hakkı bulunan hissedarları değil, aynı zamanda şirketin uzun dönemde karlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafları dikkate alması anlamına gelmektedir. Yönetimin yapmış olduğu eylemlerle ilgili olarak, konuyla ilişkili tüm taraflara açıklanabilecek nitelikteki bilginin eş anlamlı ve eşit bir biçimde paylaşılması gerekmektedir.⁶⁹ Eşitlik ilkesinin kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi ile yakından ilişkilidir.

⁶⁷ EGE, İlhan. “KOBİ’lerde Kurumsal Yönetimin Finansal Açıdan Öneminin Sözlü Tarih Yöntemiyle Analizi”, **KOBİ’lerin Halka Açılması ve Sermaye Piyasası Üzerine Etkileri Kongresi**, Muğla Üniversitesi İİBF ve Sermaye Piyasası Kurulu, Muğla, 9–10 Aralık 2004, s. 43.

⁶⁸ DOĞAN, Mustafa, **a.g.e.**, s.50.

⁶⁹ TUZCU Arcan, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: IMKB 100 Örneği**, Turhan Kitapevi, Ankara, 2004, s. 25.

1.3.2. Şeffaflık İlkesi (Transparency)

Şeffaflık; ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır.⁷⁰

Bilişim teknolojilerindeki ilerlemeye bağlı olarak küresel finansal sistem de sürekli gelişmektedir. Şirketlerin, ulusal ve uluslar arası piyasaların rekabetçi yapısı içerisinde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için şeffaflık gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır.

Etkili bir kurumsal yönetim, iyi tasarlanmış bir muhasebe sistemini ve etkili bir finansal raporlama sistemini gerektirmektedir. Bilişim teknolojilerindeki ilerlemeler, finansal raporlama üzerinde değişikliklere neden olmaktadır.⁷¹

Bilgisayarlaşmanın artması ve internetin yaygınlaşması ile muhasebe verilerinin toplanması, işlenmesi, raporlanması ve ilgililere sunulması geçmişte olmadığı kadar hızlı ve kolay hale gelmiştir.

Şeffaflık, şirketle ilgili tüm konularda özellikle şirketin finansal durumu, yönetim ve ortaklık yapısı konusunda yeterli, doğru ve kıyaslanabilir bilginin zamanlı bir şekilde açıklanmasıdır. Şeffaflık, herkesin her türlü bilgiye erişebilmesi değildir. Şeffaflık ile ticari sır arasında, kimi zaman fark edilmesi zor olan ince bir sınır vardır. Şirketlerin, rekabet güçlerini koruyabilmek için rakipleri tarafından öğrenilmesinde sakınca olan verileri kamuya açıklamamaları, şeffaflık ilkesi ile çelişmektedir. Bu bağlamda şeffaflığın bir sınırı vardır denilebilir. Ancak bilginin gizliliğini öne sürerek açıklama yapmaktan kaçınmalarının da önüne geçilmesi için düzenleyici kuruluşlar tarafından gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Açıklanan bilgilerin kapsamı, niteliği, zamanlaması ve güvenilebilirliği de şeffaflık ilkesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle açıklanan bilgilerin erişilebilir olması kadar, bu bilgileri kullanacak olanların gereksinim duyduğu verileri içermesi de gerekmektedir.⁷²

⁷⁰ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, s. 3.

⁷¹ C.Richard Baker, Philip Wallage ,**The Future of Financial Reporting in Europe: Its Role in Corporate Governance**, The International Journal of Accounting, cilt: 35, sayı 2, 2000, s. 174.

⁷² DOĞAN, Mustafa, **a.g.e.**, s. 51-52.

Özellikle Asya'da yaşanan kriz, şeffaflık konusunun önemini açık bir biçimde ortaya koymuştur. Krizin yaşandığı ülkelerde şeffaflığın yeterli düzeyde olmaması, erken uyarı sistemlerinin işlemlerini engellemiş ve dolayısıyla gerekli önlemlerin alınamamasına neden olmuştur.⁷³

İlgili kişilerin işlerine yaramayacak derecede karmaşık olarak hazırlanan verilerin de şeffaf olması bir anlam ifade etmemektedir. Bu yüzden açık, anlaşılır ve gerekli niteliklere sahip olan bilginin paylaşılması şeffaflık bakımından anlamlıdır. Şeffaflık bir nevi kamuya karşı olan sorumluluğu ifade etmektedir. Şirketlerin ticari sır kapsamına girmeyecek konularda kamuyu aydınlatma görevlerini yerine getirmeleri kurumsal yönetim gerekliliklerinin başında yer almaktadır.

Şirketlerde şeffaflık ilkesine verilen önemin artırılması firma hesaplarında yapılan yolsuzlukların önüne geçme ve hesaplarda etik ilkelere uyum sağlama aşamalarında kamuoyuna da yararlı olacaktır.

Bu çerçevede şeffaflığın öneminin herkes tarafından kabul edilmesine rağmen, piyasaların gereksinim duyduğu bilgilerin açıklanması ve paylaşılması konusunda bir isteksizlik olduğu da ifade edilmektedir. Bu isteksizliğin nedenleri:

- Açıklanacak bilgilerin toplanması, sınıflandırılması, raporlanması ve bu bilgilere gereksinim duyanlara ulaştırılmasının maliyetine bilgi kullanıcılarının değil, bilgileri sunacak olanların katlanacak olmaları,
- Kamuya açıklanmayan veya dağıtılmayan bilgilerden kar elde etme olanağının olması veya açıklanacak bilgilerin şirketin rekabet gücünü azaltabilecek ve rakiplerine avantaj sağlayacak nitelikte olması,
- Aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerden biri tarafından ulaşılan sonuçların kamuya duyurulması durumunda, rakipleri tarafından da kullanılabilir olması, piyasanın verimliliğini etkileyebileceğinden, şirketlerin şeffaflığın artırılmasına yönelik uygulamalara yeterince kaynak ayırmamaları olarak ifade edilir.⁷⁴

⁷³ TUZCU, a.g.e., s. 17.

⁷⁴ KARAN , Mehmet Baha, Karacabey, Ali Argun, **Türkiye'de Sermaye Piyasasının Mali Sistem İçerisindeki Yeri, Sorunları Ve Geleceği**, SPK Yay., Ankara, 2003, s. 152.

1.3.3. Hesap Verebilirlik İlkesi (Accountability)

Temel ilkelerden bir diğeri de hesap verebilirlik ilkesidir. Yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla şirket tüzel kişiliğine ve ortaklara karşı hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir.⁷⁵

Karar veren ve kararları uygulayanların verdikleri kararları ve yaptıkları faaliyetleri gerekçelendirebilmelerini ve bu faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu olmalarını gerektirmektedir. Başka bir deyişle, başta hissedarlar olmak üzere, tüm çıkar sahiplerinin şirket yönetiminin aldığı kararları ve yapılan faaliyetleri sorgulamasını sağlar.⁷⁶

Hesap verebilirlik, bir kurumdaki görevlilerin, yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere karşı cevap verilebilir olma, bunlara yönelik eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde hareket etme ve bir başarısızlık, yetersizlik ya da hilekârlık durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliğidir.⁷⁷

Hesap verebilirlik bir kişi ya da otoritenin yaptığı işlemleri diğerlerine açıklayıp, dayanağını göstermesidir. Hesap verebilirlik aynı zamanda, hiç bir otoritenin diğerlerinin gözetim ve incelemesinden muaf tutulmamasını gerektirir. Hesap verebilirlik, gücün kullanımı, yetki aşımı kural ihlali ile yakından ilgilidir ve yöneticilerin aldıkları kararların doğruluğunu savunma ve sonuçlarının sorumluluğunu kabullenmesini gerektirmektedir. Böylece yöneticilerin beklenmedik kararlar alma eğilimlerinin azalması, temsil sorunları içerisinde önemli bir yer tutan, yöneticilerin kendi çıkarlarını şirket çıkarlarının önünde tutmaları eğiliminin ve hissedarlarla yöneticiler arasında yaşanan çıkar çatışmalarının azalması beklenebilir.⁷⁸

Hesap verebilirlik modern yönetimin teori ve uygulamasında anahtar kavramdır. Bu kavram, yöneticilere belirli bazı görev ve vazifelerini yerine getirmeleri ve vazifeleriyle ilgili kural ve standartlara uymaları konusunda birtakım sorumluklar yüklemek anlamına gelmektedir. Böylece, yöneticilerin faaliyetlerine ilişkin rapor ve

⁷⁵ SPK, 2005, s. 3.

⁷⁶ DOĞAN, Mustafa, **a.g.e.**, s. 54.

⁷⁷ İyi Yönetişimin Temel Unsurları, T.C. Maliye Bakanlığı, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, 2003, s. 47.

⁷⁸ DOĞAN, Mustafa, **a.g.e.**, s. 54.

hesap vermekle yükümlü olduğu kişi ve organ açıkça belirlenir, yönetici iyi performans gösterdiğinde ödüllendirilirken yetersiz performansının sonuçlarına katlanır. Bir birimin yöneticisi emrindeki personelin yerine getirdiği faaliyetler içinde hesap vermekle yükümlü tutulabilir.

Hesap verebilirlik, kamu görevlilerini, özel sektördeki işverenleri veya hizmet sağlayanları, politika, faaliyet ve kaynak kullanımları hakkında hesap vermeye çağırabilmektir. Başlıca üç tür hesap verebilirlik mekanizması mevcuttur.⁷⁹

- **Siyasi hesap verebilirlik:** Siyasi partilerin ve temsilcilerin seçimler yoluyla hesap verebilirliği.

- **İdari hesap verebilirlik:** Hükümet kuruluşlarının kuruluş içi ve kuruluşlar arası dikey ve yatay hesap verebilirliği.

- **Hukuki hesap verebilirlik:** Yargı organları da dahil olmak üzere devletin tüm birimlerin karar ve eylemlerine karşı yargı yolunun açık olmasıdır

1.3.4. Sorumluluk İlkesi (Responsibility)

Sorumluluk ilkesi, şirket yönetiminin şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, şirket esas sözleşmesine ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir.⁸⁰

Doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol yöntemidir. Yönetimin temel sorumluluğu, kuruma doğru hedefler koymak ve bunları uygulamaktır. Sorumluluk ilkesi, şirketin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır. Yaptıklarından dolayı sorumlu tutulamayacak bir şirket yönetiminin tüm kişi ve grupların beklentilerini dengeleyecek bir biçimde davranması beklenemez.⁸¹

Şirket yönetiminin başında bulunanlar ve gelecek ile ilgili karar alan yöneticiler yaptıkları ile ve aldıkları kararlar dolayısıyla iş görenleri toplum tarafından kabul görmek istiyorlarsa belirlenen ilkelerdeki sorumluluklarını yerine getirme yükümlülüğü altındadırlar.

⁷⁹ İyi Yönetişimin Temel Unsurları, **a.g.e.**, s. 57.

⁸⁰ SPK, 2005, s. 3.

⁸¹ TUZCU, **a.g.e.**, s. 25.

Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim anlayışını çalışma sistemine yerleştiren işletmeler, uzun vadede piyasa şartlarında devamlılığı olan, karlılığı, verimliliği yüksek, toplum ve hissedarlarının güvenini kazanmış bir firma olma hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşacaklardır.

1.4.KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN UYGULANMASININ SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulanmasının sağlayacağı faydalar ilk olarak yatırımcılar açısından ve sırasıyla, menfaat sahipleri, işletmeler ve ülke ekonomisi açısından açıklanacaktır.

1.4.1. Yatırımcılar Açısından

Kurumsal yönetim prensiplerinin en önemli konularından olan ve muhasebenin sosyal sorumluluk kavramıyla bütünleşen şeffaf raporlama, uluslararası raporlama standartları ile gündeme gelmektedir. Şeffaf raporlamayla, finansal bilgilerin kamuya internet ortamında güvenilir ve güncel olarak sunulması sağlanacaktır.⁸²

Kurumsal yönetim, yatırım yapılacak şirketlerin toplum yararını gözetecek şekilde sevk ve idare edildikleri konusunda sermaye sahiplerine ve küçük tasarruf sahiplerine yatırım sürecinin güvenilirliğini temin eden bir müessese olmaktadır. Kurumsal yönetim müessesesi esas itibariyle, şirketlere yatırım yapan ya da bu şirketlerle bir şekilde ilişkisi bulunan kişilerin faydasına şeffaflık, hesap verebilirlik, disiplin, eşitlik ve sosyal sorumluluk ilkelerinin yardımıyla şirketleri yönlendiren ve şirket yönetimlerinin performanslarını değerleyen bir sistemdir. Bu çerçevede kurumsal yönetim sistemi, bir şirketin yönetiminde yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler ve hissedarlar gibi farklı menfaat beklentileri içinde bulunan kişiler arasındaki hak ve sorumlulukları belirleyip düzenlemekle birlikte, şirket işlerinin yürütülmesi sırasındaki etik kararlar alma sürecine de kurallar getirmektedir.⁸³

1.4.2. Menfaat Sahipleri Açısından

Ekonomik hayatta olduğu kadar toplumsal yaşamda da birtakım değişimler yaşanmaktadır. Bilginin hızla ve kolaylıkla elde edilebilmesi, daha bilinçli ve örgütlü

⁸², N.ATA, YILMAZ, BAKI ve AY, MUSTAFA, **a.g.e.**, s. 244.

⁸³ HASANEFENDİOĞLU, Devrim. "Kurumsal Yönetim", **Vergi Dünyası Dergisi**, Sayı.275, Temmuz 2004, s. 79.

organizasyonların ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bu şekilde örgütlü birimler varlıklarını daha fazla hissettirerek taleplerini daha etkili bir şekilde dile getirmeye başlamaktadır. Söz konusu gelişim gerek kamuda, gerekse özel sektörde yaratılan katma değerlerin nasıl bölüşüleceği ve yönetileceği konusunda ilgili grupların daha fazla söz sahibi olmak istemelerine imkân tanımaktadır. Şirket uygulamalarına yönelik toplumsal baskı ve beklentilerin artması ile birlikte, şirket yönetimlerinin şirket faaliyetlerinden etkilenen ve şirket faaliyetlerini etkileyebilecek olan grupları düşünerek hareket etme ihtiyacı gün geçtikçe daha da önem kazanmaya başlamıştır.⁸⁴

1.4.3. İşletmeler Açısından

İşletmeler açısından değerlendirildiğinde, başarılı bir kurumsal yönetimin, düşük sermaye maliyeti sağlaması, finansman imkânları ve likiditeyi artırması, kaynakların daha verimli kullanılması, değişime daha çabuk uyum sağlanması, daha nitelikli istihdam olanaklarının yaratılması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasasından dışlanmaması gibi avantajlar sağladığı görülmektedir. Kurumsal yönetim aynı zamanda, işletmenin hedeflerinin belirlediği yapıyı ortaya koymakta, bu hedeflere ulaşmanın ve performans denetiminin araçlarını belirlemektedir.⁸⁵

Değişen koşullara ayak uydurabilmek ve varlığını devam ettirebilmek şirketlerin mali yapıları ile doğru orantıda hareket etmektedir. Mali anlamda günlük faaliyetlerin sürdürmede zorluk çeken bir işletmenin ayakta kalması, varlığını devam ettirebilecek kaynak bulması ancak şirketin ilişki içinde bulunduğu kredi veren veya destekçilerine güven vermesi ile sağlanır. Bunun içinde şirketin şeffaf, adil, hesap verebilir bir yönetim politikası izlemesi gerekmektedir ki dışarıdan kendisine kaynak sağlayabilsin.

Şirket faaliyetlerinin sürekliliği için sermaye sağlamak hayati önem taşımaktadır. Ancak ülke içi kaynaklar şirketlerin sermaye ihtiyaçlarını çoğu zaman karşılayamamaktadır. Bu durum, şirketleri ülke dışı kaynaklar bulmaya yöneltmektedir. Dış kaynak çekebilme yeteneği, bir ülkedeki kurumsal yönetim

⁸⁴ TUZCU, Arcan. “İMKB-100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı”, **IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, 13-14 Mayıs 2005, s. 2.

⁸⁵ OECD, **a.g.e.**, s. 11.

sisteminin etkinliği ve kaynak sağlayanların haklarına ne ölçüde saygılı olunduğu ile yakından ilişkilidir.⁸⁶

Kurumsal yönetim ilkelerini daha fazla özen göstererek uygulayan, böylece bir anlamda kurumsal bakımdan daha iyi yönetilen şirketlerin hem borçlanarak hem de yeni hisse senedi ihraç ederek, finansman kaynaklarına daha kolay bir şekilde erişebilmeleri mümkün olmaktadır.⁸⁷

1.4.4. Ülke Ekonomisi Açısından

Ülkelerin, ekonomik ve siyasi yapılarının ve hatta kültürlerinin giderek aynılaştığı küreselleşme sürecinde, makro ekonomik politikalar tek başına rekabet gücünü sağlamaya yeterli olmamaktadır. Artık, ülkelerin dünya ticaret ve sermaye akımlarından aldıkları payları büyütebilmeleri için sağlam para ve maliye politikaları oluşturmaları, enflasyonu düşürmeleri, kurlarını istikrara kavuşturmaları ve bütçe açıklarını dengelemeleri yetmemektedir. Bu ortamda, mikro ekonomik politikalara da önem verilmesi ve bu kapsamda, şirketlerin yeni uluslararası ekonomi ve ticaret düzenine ayak uydurabilmek için kendi yaklaşımlarını güçlendirmeleri önem kazanmaktadır. Sadece hissedarları düşünen şirket yapısı tüm ilgili taraflara karşı sorumlu şirket yapısına dönüşmektedir. İyi işletilen kurumlar, iş ahlakının, sosyal sorumluluğun, çevre ve toplumsal değerlerin bilincinde olmanın şirketlerin imajı ve uzun vadeli performansları üzerindeki etkisinin farkındadırlar.⁸⁸

Kurumsal yönetim ülke imajının yükseltilmesi, sermayenin yurt dışına kaçışının önlenmesi, yabancı sermaye yatırımlarının artması, gerek ulusal gerekse uluslararası sermaye piyasalarının sürdürülebilir bir şekilde gelişmesi, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, ekonomik krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağıtılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi gibi avantajlar sağlamaktadır. Ülke dışındaki fonlardan yararlanabilmek, fon arz edenlere güven vermekle mümkün olabilmektedir. Güveni oluşturmak ise, hem kamu hem de şirket yönetimlerinde istikrar sağlamakla mümkün olmaktadır. İstikrarı

⁸⁶ TUZCU, Mehmet Arcan. “Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi**, Ankara, 2003, s. 2.

⁸⁷ GÜRBÜZ, A. Osman. Kurumsal Yönetim: Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler, 7. Muhasebe Denetim Sempozyumu, 20–24 Nisan 2005, Antalya, [http:// www.ismmmo.org.tr](http://www.ismmmo.org.tr), 10.06.2005.

⁸⁸ ÖZİLHAN, Tuncay. “Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim **Görüş Dergisi**, Mart 2002, s. 6.

sağlamanın yolu da, ekonomik alanda kuralları koymaktan ve bu kuralların uygulanacağını garantisini vermekten geçmektedir. Başarılı olarak oluşturulmuş kurumsal yönetim, mevcut sisteme güven duyulmasına yardımcı olmaktadır.⁸⁹

Başarılı kurumsal yönetim uygulamaları sadece kaynakların boşa harcanmasını önleyen iyi bir koruyucu değil, aynı zamanda da birçok ülkede talep edilen finansal şeffaflık, ortaklık faaliyetlerinin kontrol edilmesi, sosyal sorumluluk bilinci ve etik kuralların ve yatırımcıların korunması konusunda önemli bir unsur olarak görülmektedir.⁹⁰

Aynı zamanda, kurumsal yönetim ilkeleri sadece özel sektör şirketlerine yönelik kavramlar olarak algılanmamalıdır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk benimsenmesi gereken temel ilkelerdir. Kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi, benimsenmesi piyasaya olan güvenin oluşmasında önemli bir aşamadır ve daha istikrarlı, uzun dönemli uluslararası yatırım akışını da teşvik eden bir unsurdur. Birçok ülke, daha iyi kurumsal yönetim uygulamalarını, ekonomik dinamizmi geliştirecek ve dolayısıyla genel ekonomik performansı artıracak bir yol olarak değerlendirmektedir.⁹¹

⁸⁹ ŞEHİRLİ, a.g.e., s. 12.

⁹⁰ SHELTON, R. Joanna, "The Importance of Governance in the Modern Economy", **New Corporate Governance for the Global Company International Conference**, 1998, s. 2.

⁹¹ GÜNDÜZ, Seçil. "Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Pay Sahiplerinin Halka Açık Anonim Ortaklıkların Genel Kuruluna Etkin Katılımı", **Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlilik Etüdü**, Ankara, Ekim 2001, s. 6.

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK VE İŞ ETİĞİ KAVRAMLARININ KAVRAMSAL İNCELEMESİ

2.1. ETİK VE AHLAK KAVRAMI

2.1.1. Etik Kavramı

Etiğin tanımında ortak bir tanım geliştirmek birçok bilim insanı için zor olmuştur. Bugün literatürde etiğe ilişkin çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Bir grup görüş “bir bireyin izlemesi gereken ahlaki standartlar ve kurallar” şeklinde ele alırken, daha sonra etik, “bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler, değerler ve standartlar sistemi” olarak ifade edilmiştir.⁹²

Etik bir insan topluluğunun alışkanlıkları, gelenek ve görenekleri, kültürün özellikleri anlamına gelen yunanca “ethos” kelimesinden gelir. Ahlaki değerler ve ilkelere uygun karar ve davranışları tanımlayan kurumsal kodlar ve standartları belirler. Etik tartışmalarının temelinde insanların davranışlarının ahlaki bakımdan ne derecede değerli olup olmadığı problemi yatmaktadır. Etik iyi-kötü, istenç özgürlüğü, sorumluluk, erdem, vicdan, ahlak yasası, etiksel karar, etiksel eylem gibi kendine özgü bir kavram dizgesine sahiptir.⁹³

İyi-kötü: İyi istenilen nitelikte, işe yarar ve değerli olan anlamına gelir. Ne var ki, bir kişi için “iyi” olan diğer bir kişi için “kötü” olabilir.

İstenç özgürlüğü: Geniş tanımıyla özgürlük “zorlamanın yokluğudur”. Özgürlüğün ölçütü ise “seçmedir”. Yeter ki bu seçme zorlama ya da baskı altında yapılmış olmasın. Kişiye karar verdiren yeti ise “istenç (irade)”tir. O halde ahlaksal özgürlük aslında bir istenç özgürlüğüdür.

Sorumluluk: Kişilik kazanmış bireyin toplum, toplumsal grup ya da öteki bireyler karşısında eylemlerini; ya da kendi yetki alanına giren bir olayın sonuçlarını üstlenmesidir.

Erdem: Erdem, iradenin “ahlaksal iyi” ye yönelmesi diye belirtilebilir.

Vicdan: Bireyin kendi tutum ve eylemlerini değerlendirme gücü ve yetisidir.

Ahlak yasası: Uyulması ahlak açısından gerekli olan genel kurallardır. Ahlak kuralları hukuk normlarından farklı olarak, toplumsal bilinçle kendiliğinden oluşur

⁹² SCHLEGELMİLCH, B. *Marketing Ethics*, International Thomson Business Pres, UK, 1998, 1. ed., 3-134.

⁹³ ERDEM S. *Felsefe*, ISBN 975-496-029-1, Fil Yayınevi, 1999, s. 109-120.

kamuoyu gücüyle yaptırım niteliği kazanırlar.

Etiksel karar: Ahlak yasalarına uygun olan; ahlak açısından “iyi” olan karardır.

Etiksel eylem: Tutum ve davranışlardan evrensel ahlak yasasına uygun olanına “etiksel eylem” denilmektedir.

Etik neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğu olarak algılanır ve bu doğrultuda bireyleri organizasyonları ve toplumları yönlendiren ilkeler bütünü olarak tanımlanır.⁹⁴

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuraları, doğru- yanlış iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini.⁹⁵

Dünyamızda yaşanan teknolojik, kültürel gelişmeler günlük yaşamımızı etkili bir şekilde değiştirmektedirler. Yaşanan büyük rekabet ortamında ayakta kalmak ve varlığını devam ettirmek isteyen şirketler, günümüzün etkin yönetim modellerini firmalarında uygulayıp pazar içerisinde var olma çabasını sürdürmektedirler. Fakat bunları yapmak işletmelerin günümüzde sadece varlıklarını koruyup geniş müşteri kitlelerine ulaşmalarına yeterli sayılmamaktadır. Firma ürünlerini talep eden tüketiciler, firma bünyesinde yer alan çalışanlar ve bu firma ile doğrudan-dolaylı yollarla ilişkisi olan her birey veya kuruluş firmanın etik değerlere ne derecede önem verdiğini yakından takip etmektedirler. Firmanın etik değerlere bakış açısı ve önem derecesi müşteri ve diğer kişilerin tercihlerinde önemli bir yer almaktadır. İşletmelerin ortaya çıkan yolsuzlukları, çevreye vermiş oldukları zararlar, kültürel değerlere aykırı hareket, söylem ve ürünleri müşterilerin firma ile olan ilişkilerini zedelemekte, alışkanlıklarını değiştirip farklı firma ürünlerine yönelmelerine neden olmaktadır. Sonuç olarak etiğin günümüzde sosyal hayatta olduğu kadar, iş hayatında da önemi inkâr edilemez bir konuma sahiptir. Günümüzde işletmelerin ve müşterilerin iş etiğine vermiş oldukları önem iş etiği kavramının araştırmalarda öncelik kazanmasını sağlamıştır.

2.1.2. Ahlak Kavramı

Türkçede ahlak kavramı, Latince moral sözcüğünün karşılığıdır. Bu anlamda

⁹⁴ Güler Aras, İş Hayatında Ahlak Sınavı Etik, **İnfomag Dergisi**, Nisan 2004, s. 98.

⁹⁵ İNAL, Kemal, **„Sosyalistik Etik**, Gelecek yay., 1996, s. 43.

ahlak görelidir ve toplumdan topluma değişebildiği gibi, aynı toplum içindeki farklı grupların benimsediği ahlak kuralları arasında bile farklılıklar vardır.⁹⁶

Ahlak, bir toplumsal bilinç, davranış ve ideolojik ilişki biçimi; bir toplumsal oluşuma, sınıfa, kesime özgü, tarihsel ve somut olarak belirlenmiş, bunların belirli bir topluluğa, sınıfa, devlete ya da tümüyle topluma olan tutumunu kullandıran törel görüşler, değerler, normlar, ilişkiler, ilişki ve davranış biçimlerinin bütünüdür.⁹⁷

Ahlak kelimesinin anlamı:

- Bir toplum içinde kişilerin benimsedikleri, uymak zorunda buldukları davranış biçimleri ve kuralları,

- İyi nitelikler, güzel huylar.⁹⁸

Ahlak, insanların birbirine ve içinde yaşadığı topluma karşı yükümlülüklerini belirleyen davranışlar ve kurallar bütünüdür. Buradan hareketle ahlakın kişisel ve toplumsal olmak üzere iki boyutunun olduğu görülmektedir. Kişisel ahlak, kişilerin dinsel inanışlarındaki kişisel felsefelerine ve vicdanlarına göre neyin iyi (ahlaklı) neyin kötü (ahlak dışı) olduğuna karar vermeleridir. Toplumsal ahlak ise insanların diğer insanlara ve toplumsal olaylara karşı davranışlarını şekillendiren toplumun kabul ettiği ortak değerlerdir.⁹⁹

Ahlâk, belirli bir dönemde belirli insan toplulukları tarafından benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen töresel davranış kurallarının, yasaların ve ilkelerinin toplamıdır.¹⁰⁰

Ahlak geniş tabanlı ve nasıl davranılması yazılı olmayan standartları içerir. Etik ise, daha soyut kavramlara dayalıdır ve soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlama çabasıdadır. Etik kuralların açık ve belirli bir alana ilişkin yazılı kuralları içermesi beklenir. Örneğin sanat etiği, siyaset etiği, tıp etiği, hukuk etiği, eğitim etiği, çevre etiği, biyoetik, medya etiği v.b. alanlar için ortak ilkeler söz konusu olmakta ve

⁹⁶ MENGÜŞOĞLU, Takiyettin. **Değişmez değerler ve değişen davranışlar**, İstanbul, İstanbul matbaası, 1965, s. 14.

⁹⁷ ÇALIŞLAR, a.g.e., s.10.

⁹⁸ VELASQUEZ, Manuel G. **Business Ethics Concepts and Cases Fifth Edition**. New Jersey: Prentice Hall, 2002. s. 6.

⁹⁹ PEHLİVAN, İnayet, **Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 6–7.

¹⁰⁰ ARSLAN, Mahmut, **İş ve Meslek Ahlakı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 1.

kendilerine özgü ilkeler içermektedirler. Bu ilkeler uyması beklenen bireylerin özelliklerine göre değil evrensel kabul gören kavramlara dayalı olarak geliştirilebilirler.¹⁰¹

2.1.3. Etik İle Ahlak Arasındaki Farklılıklar

Etik ve ahlâk kavramları birbirine yakın kavramlardır. Birçok düşünür ahlâk ve etik sözcüklerini birbiri yerine kullanmakta sakınca görmemektedir. Ancak genel eğilim bu iki kavramın, birbirinden ayrı olduğu doğrudur.

Etik ile ahlakın özdeş olmamasının nedeni, etiğin ahlak felsefesi olması, ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasındandır. Etik kuramlar, ahlakın özü, kökeni ve toplumsal yaşamındaki işlevinin yanı sıra, insanların bir arada yaşayabilenlerinin gerekleri, toplumsal yaşamın normları ve değerleri, kişilerle toplum arasındaki ilişkiler, bireysel yaşamın amacı ve anlamı üstüne görüşleri dile getirir.¹⁰² Etik değişen ahlak anlayışlarının kesiştiği ortak noktadan çıkar ve evrensel normlar ifade etmeye başlar. Etik ayrıca adalet, eşitlik ve ödün kavramlarına önemli bir yer verir. Ancak birçok etik sorunu ahlaki sorunları da içerir. Etik doğru ve yanlış davranış teorisidir, ahlâk ise onun pratiğidir. Ahlâki, değil de etik ilkelerden; etik değil de ahlâki bir davranış tarzından söz etmek daha doğrudur. Etik bir kişinin belli bir durumda ifade etmek istediği değerlerle ilgilidir. Ahlâk ise bunu hayata geçirme tarzıdır.¹⁰³

Etikte olması gereken durum söz konusu olurken, ahlakta ise eyleme geçirilmiş olan davranışlar söz konusudur. Ahlak etiğe göre daha somut bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ahlakla etik arasında genişlik-darlık, kuram ve uygulama açılarından bir farklılık vardır. Ahlak bir disiplin olarak etiğin günlük yaşam pratiğine yansıyan kurallar demetidir. Ahlak toplumda var olan davranış, tutum ve inançları yönlendiren değerler sistemidir. Ahlak günlük yaşam içinde bireylerin nasıl yaşamaları gerektiğini ince ayrıntılar içerisinde pratik açıdan düşünürken, etik daha soyut ve kuramsal bir

¹⁰¹ LAMBERTON, Lowell H. Leslie Minor, **Human Relations: Strategies For Success**, Chicaco, Irwin Mirror Pres, 1995, s. 326.

¹⁰² ÇALIŞLAR, a.g.e., s. 135.

¹⁰³ KIREL, a.g.e., s. 3-4.

bakış açısını gerektirir.¹⁰⁴

2.1.4. Etik İlgili Çalışma Alanları

Etik konusunda yapılan çalışmalar dört kategoride toplamak mümkündür;¹⁰⁵

2.1.4.1. Betimsel Yaklaşımlar

Çeşitli topluluk veya kurumlardaki ahlaki davranışları ve inançları inceler. Birinin diğerine üstünlüğü var mı yok mu konusuna girmez; sadece bunları sergiler.

2.1.4.2. Kavramsal Etik (Meta Etik) Yaklaşımı

Temel etik kavramını ele alarak ahlak sistemlerin temellerini ve ahlakın sosyal sistemler içindeki fonksiyonlarını anlamaya çalışır. Bir takım varsayımları açıklığa kavuşturmaya ve değerlendirmeye çalışır. Etik mütalaaların anlamını ve ne derece ispatlanabilir olduğunu inceler.

2.1.4.3. Kuramsal (Normatif) Etik Yaklaşımı

Ahlaki yaşamı yönlendiren temel ahlaki normların belirlenmesi ve korunması ile ilgilidir. İnsanlara yaşamlarında iyilik getirecek prensipleri açığa çıkarmaya, geliştirmeye ve doğruluğunu göstermeye çalışılır. Bu bakımdan nötr ve tarafsız bir yaklaşım olduğu söylenemez.

2.1.4.4. Uygulamalı Etik Yaklaşımı

Kuramsal etiğin bir türüdür. Ahlaki sorunlarla karşılaşma durumunda olan kimselerin sorumluluklarını belirleyip netleştirmek için kurumsal etiğe başvurulur. İş ve meslek hayatında karşılaşılabilecek ahlaki sorunlara, kuramsal etik prensiplerinin uygulanmasıyla ilgilidir. İş etiği uygulamalı etik olup, karar verme durumunda olan yöneticilerin ve çalışanların ahlaki sorumluluklarının ve yükümlülüklerinin incelenip netleştirilmesini içerir.

2.2. İŞ ETİĞİ KAVRAMI

Küresel rekabetin yaşandığı günümüzde işletmelerde ortaya çıkan etik dışı davranışlar iş etiği kavramının önemini arttırmıştır. İş etiği ahlaki prensipler ve

¹⁰⁴ İNAL, a.g.e. s. 43.

¹⁰⁵ BUCHHOLZ, R.A.and Rosental, S.B.,**Business Ethics: The Pragmatic Path Beyond Principle to Process**, Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall, 1998, s. 3.

standartlarla işe uygun davranmayı tanımlar.¹⁰⁶

İş etiği kavramı ahlak normlarının iş hayatında, işletmelerde uygulanması ile ilgilenmektedir. İş insanları ve yöneticiler, doğru ve yanlış kendilerine göre belirleyemezler. İş insanı, yönetici ve çalışan zaman zaman etik ilkelere önemsemeden davranma gereğine inanabilir. Ancak toplum böyle bir seçeneği hoş görmeyecektir. Kısacası iş dünyasının etik davranışlar açısından ayrıcalığı yoktur ve genel etik ilke ve standartları onlar için de geçerlidir. İş etiği işletme ve çevresi arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak ele alınmaya başlanmıştır.

İş etiği iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır.¹⁰⁷

İş etiği bireysel bazda ahlaklı olup olmamayı irdelemekten ziyade bir iş yapılırken, o işin iş dünyasının kabul edeceği ve toplumun benimseyeceği yöntemlerle yapılıp yapılmamasıyla ilgilenir.¹⁰⁸ İşletmeler, bir dizi ölçüm yardımıyla pazarda algılanan etkiyel performanslarını artırmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin bu çabalarının yalnızca pazara yönelik olmaması işletme içinde de uygulanması gerekmektedir. Buna göre şirketler kendi elemanları için bir takım etik uygulama kılavuzlarına sahip olabilirler, ancak uygulamada kendi iş görenleriyle etkileşimde bulunmak konusunda eksik olabilirler. Bu nedenle yönetimin etiksel davranışı ve işgörenlerin yönetici davranışlarıyla ilgili etiksel algılanmaları da önemlidir.¹⁰⁹

İş etiği, iş dünyasında kâr amaçlı faaliyet gösteren kurum ve kişilerin; çalışanlar, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, kamu kuruluşları ve tüm toplumla ilişkilerinde ve yaptıkları işlerde öncelik verdikleri değerler ve üstlendikleri sorumluluklardır.

İş etiği konusunda verilebilecek en güzel örneklerden biri ise Johnson&Johnson'ın yaşadığı Tylenol krizidir. Johnson&Johnson'ın en önemli ürünlerinden biri olan Tylenol, reçetesizde satılan bir tür ağrı kesicidir. 1950'de

¹⁰⁶ Gatewood Robert D., Taylor Robert R. and Ferrell O. C., Management, First Edition, Austen Press, USA, ss. 91, 96–97, 105.

¹⁰⁷ PEHLİVAN, İnalet, **Yönetmel Mesleki Ve Örgütsel Etik**, 2002, s. 4.

¹⁰⁸ Öner A. **İş ahlakı**, www.insankaynakları.com, 24.07.2005.

¹⁰⁹ SVENSSON, Göran ve WOOD Greg , “Corporate Ethics and Trust in Intra-Corporate Relations”, **Employee Relations**, Vol:26, No:3, 2004, s. 320–336.

keşfedilen ilaç firmaya 1982'ye kadar iyi gelirler sağlamıştır.¹¹⁰1982'de ise ilaçlarına siyanür karışması ve ilacı kullanan birkaç kişinin ölümüyle sarsılan firmanın başında James Burke yönetimi vardı.¹¹¹ Yönetim krizi minimum zararlar atlatmak için hemen bir basın toplantısı düzenlemiş, durumdan ne kadar üzgün olduğunu belirterek bütün Tylenol ilaçlarını toplattıklarını ve imha ettiklerini belirtmişler, kendi etik anlayışlarıyla (Johnson&Johnson Andıyla) uyuşmayan bu durumdan mağdur olanlara yardım edileceği ve bazı sosyal kurumlara bağışlarda bulunacaklarını açıklamışlardır.¹¹²

2.2.1. İş Etiği Niçin Önemlidir?

Fritzsche, ahlaki davranışın uzun vadeli iş başarısı için şart olduğunu ve bunun hem makro, hem mikro açıdan geçerli olduğunu ileri sürer. Makro tartışmalar, sistemle ilgili konuları içerir. Fritzsche, ekonomideki pazar sistemine dayandırdığı tartışmasında ahlaki olmayan davranışların pazar sisteminde çarpıklıklar meydana getireceğini ve kaynakların dağılımını verimsiz kılacağını savunur. Kaynakların verimsiz dağılımının da ülke ekonomisine zarar vereceğini ileri sürer.¹¹³

Pazar sisteminde ahlaki olmayan davranışların ortaya çıkması pazar sisteminin işleyişini bozar. Mal ve hizmetlerle ilgili yanlış ve yalan bilgi, paranın çarçur edilmesine yol açar. Tehditle baskıyla insanların belli bir yerden mal ve hizmet almalarına sebep olmak rekabeti önler, o mal veya hizmet hem daha pahalı hem daha kalitesiz olur ve talepler azalır. Hangi şekilde olursa olsun hırsızlık, mal ve hizmetin teminini pahalılaştırır; pahalılıkta talepleri azaltır. Rüşvet ve benzeri sonuçlar verir. Sonuçta, ahlaki olmayan tüm davranışlar, kaynakların yanlış kanallara dağılmasına sebep olur. Ve böylece ülke ekonomisi zarara uğradığı gibi doğrudan insanlara da zarar vermiş olur. Etik, insanlığın iyiliği ve refahı için vardır.¹¹⁴

Belirli bir bedel ödeyerek bir hizmeti talep eden kişiler bunun tam karşılığını almak isterler. İş hayatında ki etik anlayış, hizmet talep edenlerin bu haklarını koruma

¹¹⁰ Dienhart John W., **Business, Institutions and Ethics, first edition**, Oxford University Press, New York, 2000, s. 12.

¹¹¹ Griffin Ricky W. and Ebert Ronald J., **Business, fifth edition, Prentice Hall**, USA, 1999, ss. 126–136.

¹¹² BOATRİGHT John R., **Ethics And The Conduct Of Business, Third edition, Prentice Hall**, New Jersey, 1999, ss. 1–3, 360–375.

¹¹³ FRITZSCHE, D. J., **Business Ethics: A Global and Managerial Perspective** .NY:McGraw-Hill Companies, Inc, 1997, s. 18-20.

¹¹⁴ TEVRÜZ, Suna, **İş Hayatında Etik**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s. 6–7.

bilincini iş gören ve hizmet sunanlara yüklemektedir. Firmalar ve kurumlar almış oldukları hizmet bedellerinin karşılığını tüketiciye belirli standartlarda ve kalitede ulaştırma ve sağlama yükümlülüğünü kuruluş aşamasında kanunlar karşısında kabul etmiştir. Bu yüzden ahlaki ve etik değerlere sadık kalarak arz-talep ilişkisi devam ettirilmelidir.

Velasquez, etik uygulamaların, şirketlerin kar amacına da hizmet ettiğini ileri sürer ve ahlaki davranış ile karlılık arasında ilişki arayan pek çok araştırma olduğunu ileri sürer. Bu araştırmalardan bazılarında iki değişken arasında pozitif ilişki ortaya çıkarken, bazıları ilişki bulmamıştır, fakat hiç birinde negatif ilişki ortaya çıkmamıştır. Bussiness dergisinin sunduğu bir araştırmada, sosyal sorumlulukları yerine getiren firmaların borsadaki durumu incelendiğinde, etik uygulamaları olanların daha başarılı olduğu ortaya çıkmıştır. Fritzsche, etiğin şirketler tarafından kullanılması gerektiğini, etik uygulamaların güvenle bağlantısına dayandırır. Güvenin oluşmasında davranışların ahlaki olması çok önemlidir ve güvenin iş ilişkilerindeki ve davranışlarındaki olumlu rolü birçok araştırma sonucunda doğrulanmıştır. Bütün bu çalışmalar etiğin işletmelerin karını azaltmadığını, hatta katkıda bulunduğunu ima etmektedir. Ahlaki standartlara veya prensiplere uymak gerek çalışanların, gerek yönetimin, gerek kurumların, gerekse toplumun iyiliğinin ve refahının anahtarıdır diyebiliriz.¹¹⁵

Toplumun, çalışanların işletmelerden beklentileri işletmeleri iş etiğine yönelmeye itmiştir. Toplum beklentilerini yerine getirmeyen işletmeler toplum tarafından cezalandırılabilirler. Bu cezalandırma işletme ürünlerini kullanmama, işletme faaliyetlerini engelleme ve hukuki yaptırımlar şeklinde görülebilir. İşletmede faaliyet sürdürdüğü çevrede var olmak ve o toplum tarafında kabul görmek istiyorsa toplum örf, gelenek ve ahlaki değerlerine uygun karar almalı, hizmetlerini bu çerçevede yerine sürdürmeli ve toplumda kabul görmüş etik ilkelerini yerine getirmelidir.

İşletmelerin etik standartlar içinde davranmaya zorlayan bir diğer neden ise işletmenin sorumlu olduğu ortakları ve paydaşlarına zarar verecek faaliyetlerden kaçınma zorunluluğudur. Çünkü insanın faaliyet ve davranışlarını gerçekleştirmeye çalışılırken kimseye zarar vermemesi temel etik ilkelerden birisidir. Zararlı atıklarını rasgele biçimde elden çıkaran bir işletme, etiğin temel ilkesine aykırı davranmaktadır.

¹¹⁵ TEVRÜZ, Suna, **a.g.e.**, s. 8.

Etik kurallar toplumu tehlikelerden uzak tutma amacındadır. İşletmelerde bu ilke göz ardı edilemez. İşletmenin etik değerler çerçevesinde davranmasını gerektiren bir diğer neden ise; çalışanlarını etik değerlerin dışında davranışları bulunan rakiplerinden ve işletme içinde kendi çıkarları için işletmeyi kullanan personelden korumasıdır. Bunların yanında işletmenin etik standartlara uygun hareket etmesinin sağladığı kişisel hazdır. Kişilerin gelenek ve göreneklerine uygun ortamlarda çalışmak, kişiliklerine ahlaki değerlerine uygun ortamlarda ve şirketlerde çalışmalarını da bireylerin iş tatmini ve doyumlarını artırmaktadır.

2.2.2. İş Etiği İle İş Ahlakının İncelenmesi

İş etiği ve iş ahlakı kavramlarının, zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmekle birlikte; yükledikleri anlam, içerik, nitelik ve kapsam bakımından birtakım farklılıkları bulunmaktadır.

İş etiği, insanların birbirleriyle ilişkilerinde yol gösterici davranış kurallarına dayalı bir sistemdir ve hukuka, düşünmeye ve felsefeye dayalı davranış ilkelerini içermektedir. İş ahlakı ise, çoğu zaman dinsel inançlarımızın bir parçası olan kurallardan hareket etme, dine ve dinsel inançlara göre uyulması gereken kurallar bütünüdür. İş etiği ilkeleri evrensel ve herkes için geçerliliği olan bir özellik taşıırken, iş ahlakı göreceli, töresel ve toplumdaki topluma değişen bir nitelik taşır. İş etiği iş yaşamındaki özel gruplar için belirlenmiş davranışlar veya davranış kuralları tanımakta ve daha çok soyut kavramlara dayalı bir özellik göstermektedir. İş ahlakı ise, toplum içindeki farklı grupların dinsel, cinsel, etnik kimliklerine göre değişen; yazılı olmayan ve insanlar arasında uyulması gereken kuralları işaret etmektedir.¹¹⁶

İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki konusundaki değerlendirmeler aşağıdaki tablo ile özetlenebilir:

¹¹⁶GÖK, Sibel, “İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”,*Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:5 Sayı:1 Yıl:2008, s. 8.

Tablo 2.1: İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki

Boyutlar	İş etiği	İş ahlakı
Çıkış noktası	Düşünme ve felsefe	Din ve dinsel inançlar
İçerik	Evrensel normlar	Gelenek ve görenekler
Referans	Hukuk felsefesi	Ahlak felsefesi
Nitelik	Genel, herkes için geçerli	Toplumdan topluma değişken
Kapsamı	Kurallar bütününe kapsar	Davranış ilkelerini kapsar

Kaynak: Gök, Sibel.a.g.e., 2008:8.

2.3. İŞ ETİĞİNİN GELİŞİMİ

2.3.1. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi

İşletmelerin tarihsel gelişimine bakarsak işletmeler daha fazla kar edebilmek için tarihsel süreç içinde sanayi devriminden günümüze kadar üretim üstünlüğü, çeşit üstünlüğü, fiyat üstünlüğü, kalite üstünlüğü ve hız üstünlüğü ile rekabet etmeye çalışmışlardır. Bu üstünlüklerdeki her değişim tüketici talepleri ve gelişen teknoloji bünyesinde oluşur. Bu değişimlerde dikkat edilmesi gereken nokta sosyal ilişkiler ve ahlaki normların pek önemli olmamasıdır. Fakat bugünkü dünyada artık müşteriler sosyal sorumluluklar ve işletmenin ahlaki tavırları konusunda da bazı şeyler talep etmektedirler. Çünkü güveni yaratan unsurlar arasında işletmenin genel geçer toplum kurallarına tepkisi de önemli yer tutmaktadır.

2.3.1.1. 1960 Öncesi İşletmelerde Etik

Batı'da, dini inançların dominant rolü sanayi devrimiyle önemli ölçüde azalmıştır. 20. yüzyılın ilk çeyreğine kadar, batı ülkelerinde egemen olan kapitalist felsefe, ekonomik kalkınma için işletmeleri bir araç olarak görmüş ve kazancın maksimumlaştırılması için, pek çok şey mubah olarak kabul edilmiştir. Örneğin, çalışma koşulları önemsenmemiş, doğal kaynakların hesapsız tüketimi, çevre kirliliği, kalitesiz üretim, yanıltıcı reklâmlar göz ardı edilmiştir. 1900–1920 yılları ABD'de ahlakçılar, kadın ve çocukların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işçilerin tazminat hakları ve reklâmlarda gerçeğe uygun bilgi verilmesi gibi ahlaki konuları tartışmışlardır. Bunun için ABD'de “Daha İyi İşletmecilik” dairesi oluşturulmuş ve üniversitelerde iş ahlakı dersleri, gerek kurs, gerekse ders programlarında yer almaya başlamıştır.¹¹⁷ 1920'lerde ABD'nde de ilerleme hareketi olarak nitelendirilen hareketle birlikte,

¹¹⁷ ARSLAN, Mahmut, a.g.e., s. 51.

vatandaşlara eğitim, eğlence, sağlık ve emeklilik için yeterli olabilecek gelir olarak tanımlanan “geçimlik maaşı (living wages)” sağlanmaya çalışılmıştır. İşletmelerden, bir ailenin geçimlik maaşını tehlikeye sokabilecek haksız fiyat artışları ve diğer uygulamaları konusunda dikkatli olmaları istenmiştir.1930’larda ülkenin yaşadığı sorunlardan dolayı özellikle işletmeleri suçlayan New Deal programı gelişmiştir. Aile gelirlerinin artırılma yolunda işletmelerin devlete daha yakın çalışmaları istenmiştir.1950’lerde New Deal (Yenilik anlaşması) programı Başkan Harry S.Truman tarafından Fair Deal (Dürüstlük anlaşması) programı olarak yeniden şekillendirilmiştir. Bu program sivil haklara ve işletmelerin çevre sorumlulukları gibi etik konulara yöneliktir.

1920–1950 yılları arasında profesyonel meslek sayısının artmasıyla meslek ahlakı şekillenmeye başlamıştır. Çalışmalar Britanya’da genelde felsefe ağırlıklı iken iş ahlakının gelişmesi ABD’de görülmüştür. İş ahlakının kişisel yönünden çok işletme ahlakı ve meslek ahlakı tartışılmaya başlanmıştır.

1960 öncesinde, işletmelere ilişkin etik sorunlar genellikle dini açıdan ele alınmıştır. Dini liderler, adil ücretler, iş uygulamaları ve kapitalizm ahlâkı konularındaki sorunları yüksek sesle dile getirmişlerdir. Dolayısıyla bu dönemde dinsel gelenekler iş ahlâkının temelini oluşturmuştur.¹¹⁸

2.3.1.2. 1960 Sonrası İşletmelerde Etik

1960’lı yıllarda Amerikan toplumu nedenlere yönelmiştir.1960’lar şehir merkezlerinin bozulmasına, nükleer atıklar ve kirlilik gibi çevre sorunlarının artmasına tanık olmuştur. 1962’de Başkan John F. Kennedy, tüketici Haklarının korunması ile ilgili özel bir bildiri yayınlamıştır. Bu bildiri de güvenlik hakkı, seçme hakkı ve haber alma hakkı olmak üzere dört temel tüketici hakkı ifade edilmiştir. Bunlar Tüketici Hakları Bildirgesi olarak bilinmektedir.¹¹⁹

2.3.1.3. 1970’lerde Yükselen Bir Çalışma Alanı Olarak İş Etiği

1970’lerde ise etik üzerinde dinin etkisi görelî olarak yerini iş etiği bilincine devretmiştir. Artık iş etiği bir çalışma alanı haline gelmiştir. Çünkü 1960’larda

¹¹⁸ FERREL, O.C. - Fraedrich, John, **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**, Haughton Mifflin Comp., New York, 1994, s.7.

¹¹⁹ FERREL, Fraedrich, **a.g.e.**, s. 9.

gelişmeye başlayan tüketici bilinci ve artan çevre kirlilikleri etik konusunu başka yönlere de çekmeye başlamıştır. Artık akademik düzeyde de incelenmeye başlanan etik görüşü konusunda 1970’lerde yapılan araştırmalarda verimlilikte düşüş, çalışanların sadakatinde azalma ve refah düzeyinde artış gözlenmiştir. Bu değişim bireylerin işlerini ikinci plana itmesini ve Protestan anlayışın yıkılmasını sağlamıştır. Ancak her ne kadar Protestan anlayış ortadan kalkmış gibi görünse de günümüzde de halen savunucuları ve uygulayıcıları mevcuttur.¹²⁰

1970’lerin sonlarına doğru aldatıcı reklâm, fiyat karmaşıklığı, ürün kalitesi ve güvenilirliği, rüşvet gibi temel etik konuları iş etiği konuları olarak ortaya çıkmışlardır. Bu yıllarda çalışma bilinci halini alan iş etiği ile ilgili yapılan akademik çalışmalarla iş hayatında karşılaşılabilecek sorunlarda nasıl davranılması gerektiği konusunda öneriler oluşturulmaya başlanmıştır.

Örneğin 1970’li yıllarda rasyonellik ve pozitivizmin, modernliğin etkili tanımında kullanılmadığı görülmektedir. Modernliğin bilim anlayışına göre; örneğin pozitivizm gözlüğünden bakıldığında, bilim adamının etiğe yaklaşım tarzının nasıl olacağı da tartışılmaktadır. Pozitivizme göre, bilim adamını bir araştırmaya yönelten nedenler, etik eğilimleri bir sorun olarak yaratmamaktadır. İyi ya da kötü olduğu için bir konunun seçilmesi bilime aykırı değildir. Bilim adamı araştırmaya girdiği andan itibaren, kapılarını etik denen dünyaya kapatmaktadır. Araştırma bittikten sonra da nerede, nasıl kullanılacağı ancak etik bir tercih sorunu olmakla kalmaktadır. Yani modernliğin pozitivizm anlayışına göre, bilim adamı etikle ilişkisini kesmiş değildir, fakat etik kaygıları araştırma sahasından dışlamaktadır.¹²¹

2.3.1.4. 1980’ler Başlangıçta Birlik

1970’lerden sonra iş ahlakı ABD’deki üniversitelerin yarıya yakınında iş ahlakı dersleri programlarına katılır.1980’lerde örgütler ve firmalar, o zamana kadar hiç olmadığı kadar toplumda önemli roller üstlenmeye başlamıştır. Bu dönemde iş ahlakı konusunda uluslararası organizasyonlar düzenlenmiştir. Bunlardan en önemlisi 1987 yılında Hollanda’da kurulan Avrupa İş Ahlakı Örgütüdür.

¹²⁰ Chryssides George D. and Kaler H. John., **An Introduction to Business Ethics**, Thomson Learning, UK,2001, s. 1-34.

¹²¹ KENTEL, Ferhat ve KÖKER, Levent, “Sosyal Bilimler ile Etiğin İlişkisi ne Nektada?”, **Teorinin Aynasından Görünen Pratik: Sosyal Bilimler**, İstanbul Yapı Kredi Yayınları, 1995, s. 152.

1980'lerde işletme fakülteleri, iş uygulamalarında bir inceleme alanı olarak iş ahlâkını kabul etmişlerdir. Farklı ilgi alanlarına sahip kurumların sayılarının giderek artması iş etiği alanının gelişmesini sağlamışlardır. Ayrıca globalleşme ve ekonomik bütünleşme eğilimleri nedeniyle bu dönemde birçok tarife ve engel kaldırılmıştır. İşletme etiği konusu General Electric Co., The Chase Manhattan Corporation, General Motors, Atlantic Richfield Co., Caterpillar Inc., Johnson-Johnson Inc., gibi önde gelen şirketler başta olmak üzere pek çok işletmenin temel endişesi haline gelmiştir.¹²²

1980'lerde Reagan, Bush döneminde ekonominin devlet tarafından değil, rekabet tarafından yönlendirilmesi gerektiği düşünceleri hakim olmuştur. Örneğin birçok tarife ve ticari engel kaldırılmıştır. İşletmeler giderek global atmosfer içinde karışarak kaybolmuş ve mahrum edilmiştir. Böylece işletme kuralları bu yeni atmosfer nedeniyle inanılmaz bir hızda değişim göstermiştir. Örneğin ulusal düzeyde kurulmuş olan işletmeler uluslar arası düzeyde faaliyet göstermeye başlarken, kendilerini anlayamadıkları değer yapılarının içinde bulmuşlardır.¹²³

2.3.1.5. 1990'larda İş Etiği

İş ahlakını asıl önem kazanmaya başladığı yıllar ise 1993'de Sovyetler Birliğinin çöküşü ile dünyanın küresel bir pazar olmaya doğru gitmesi böylece küreselleşen dünyada çeşitli ülkelerde yapılan uluslararası yatırımlar ve işletmeler ile ciddi boyutlarda artan çevresel problemlerinin olduğu 1990–2000 yılları arasındır.

Reagan, Bush dönemi Amerikan şirketlerinin yabancı işletmelerle eşit bir temelde rekabet etmesi yolunda, Amerikan hükümetinin uzlaşmaz bir liderlik biçimi uygulandığı Clinton dönemi ile yer değiştirmiştir. Sonuç olarak, çok uluslu olarak rekabetçi mamullerden çelik ve diğer mallar üzerindeki tarifeler artık arttırılmamaktadır. Avrupa Topluluğu ve Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşmaları birer norm haline gelmektedir. Serbest ticaret ve açık rekabet artık sınırlı ticaret ve kontrollü rekabetin yerini almaktadır. Daha fazla işletme rakipleriyle ortaklıklar içine girmekte ve ev sahibi hükümetler faaliyetlerini dışarıdan gelen yardımlarla sürdürmektedir. 1990'larda, hükümetler artık işletmelerin küresel rekabet stratejilerinin bütünleşmiş bir parçası

¹²² FERREL, Fraedrich, **a.g.e.**, s. 9.

¹²³ KIREL, **a.g.e.** s. 14.

haline gelmektedirler.¹²⁴

2.3.1.6. 2000'lerde İş Etiği

1990'lı yıllarda iş etiği kavramı üzerinde çok fazla durulmasına rağmen, bu konudaki yeni yaklaşımların ortaya atıldığı dönem 2000'li yıllardır. Nitekim bu yeni dönemde yöneticiler ve hükümet politikaları etik konularda acil standartların oluşturulması noktasında hemfikir olmuşlardır. İşletmelerde yeni trend etik değerlerin öncelikli olduğu ve buna göre şekillenen örgüt kültürünün egemen olduğu bir yönde gelişmektedir.¹²⁵ Bu bağlamda birçok işletme, çalışanlarıyla hem etik konular noktasında hem de etik değerleri doğru bir şekilde öğrenebilmek amacıyla yeni programlar geliştirip, bu alanda uzman olan kişilerin desteğine başvurmaktadır. Kısaca 21. yy organizasyonlarının birçoğunda, etik sistemlerin oluşturulması için bu alanda yetişmiş elemanlar istihdam edilmeye çalışılmakla beraber, birtakım organizasyonlar da mevcut çalışanlarını etik programlarına yönlendirip sertifika almalarına imkân tanımaktadır.

Bugün işletme etiği; iş faaliyetlerinin ahlâk ile ilgilenen bir çalışma alanı haline gelmektedir. İşletme etiği alanı basit anlamda belirli durumlarda ne yapılması ya da ne yapılmaması gereği üzerinde durmaktan çok, işletmelerde ahlâk, sorumluluk ve karar alma gibi kavramlar arasında sistematik ilişkiler kurmaktadır. İş faaliyetlerinde etik karar alma süreci felsefî, ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve dini bakış açılarından ele alınmaktadır.

Yöneticiler ve bu konuda çalışan araştırmacılar bireylere ve örgütlere etik kararlar alma konusunda yardımcı olabilecek sistematik rehberler geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Dünya teknolojik açıdan küçülmeye devam ederken, işletmeler birbirleriyle benzer değerlere sahip olmayan diğer kültürlerle giderek daha fazla ilişki içine girmektedirler. Sonuç olarak, çok uluslu işletmeler neden olduğunu anlamaksızın daha fazla etik çatışma içinde kalma riski altındadırlar.¹²⁶

¹²⁴ KIREL, a.g.e. s. 14.

¹²⁵ FERRELL, O. Friedrich J. Ferrell L. **Business Ethics**, Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 2005, s. 12-13.

¹²⁶ KIREL, a.g.e. s. 14.

Küreselleşme sürecinde iş yaşamında kabul edilebilir standartlar dâhilinde genellikle gizli politika ve yaklaşımlar hüküm sürmektedir. Bununla birlikte dünyanın önemli birlikteliklerinden olan Avrupa Birliği, NAFTA, MER COSUR, WTO gibi yapılanmalar önemli etik standartlar oluşturup bu yönde davranışlar sergilemeye ve bu yönleriyle dünyaya örnek olmaya çalışmaktadır.¹²⁷

Küreselleşme ile serbest rekabetin artmasıyla etik davranan kurumlar rekabette avantajlı konuma geçmeye başlamışlardır. 1990 yılından alınan verileri kullanan Schwartz, Almanya'daki işletmelerin %51'inin, Fransa'daki şirketlerin ise %30'unun etik kavramını benimsenmiş olduğunu bildirir. Yapılan araştırmalarda 1992 yılında, Birleşik Devletlerdeki organizasyonların %90'ının hâlihazırda etiğe dayalı bir uygulamayı benimsediği, 2000 yılında Kanada şirketlerinin % 86'sında etiğe dayalı bir uygulamanın benimsenmiş olduğu ortaya çıkmıştır.¹²⁸

Daha fazla sayıda işletme etik bir yönetim geliştirmenin önemini kavradıkça iş etiği kavramı hızlı bir şekilde değişmeye devam etmektedir. İş dünyası üzerinde yapılan birçok araştırma gösteriyor ki; etik değerler ve bunların getirdiği yaklaşımlar (küçük çocukların ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırılmaması gibi) sosyal sistemde birtakım adaletli davranışların sergilenmesine imkân sağlamaktadır. Bununla birlikte bireylerin kendi kendilerine verdikleri bazı kararlar kabul edilen temel etik değerlere göre değerlemeye alınmakta, böylece kişilerin oto kontrol yapıları da gelişmektedir.¹²⁹

2.4. İŞLETME VE İŞ ETİĞİ

İş ahlakını işletmeye taşıyan husus, işin yönetsel boyutunda insanın varlığıdır. Yani işletmelerde yöneten ve yönetilenlerin insan olması nedeniyle, insani yönü ve ahlaki boyutu da beraberinde getirmektedir.¹³⁰

Çalışma ahlakı dendiğinde ilk aklımıza gelen çalışmaya ve işe karşı geliştirilen tutum ve davranışlardır. Ancak bu tutum ve davranışlar elbette içinde yaşanan

¹²⁷ ARCHIE, B. Business & Society Ethics and Stakeholders Management, Second Edition, Ohio,1993, s. 22.

¹²⁸ PATER Alberic, GILS Anita Van, "Stimulating Ethical Decision- making In A Business Context: Effects of Ethical and Professional Codes", **European Management Journal**, Vol. 21 No. 6, 2003, s.762-777.

¹²⁹ MELLAHI, K. Geoffrey W. The Ethical Business Challanges and Controversies Palgrave, Macmillan., 2003, s. 9.

¹³⁰ BAYRAKTAR, Sebahat, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Beta, Kırklareli, Haziran,2001, s.14.

toplumun kültür değerlerinde etkilenecektir. Kişilerin çalışma ahlakı söz konusu olabildiği gibi grup ve toplumların da kendilerine özgü çalışma ahlakları olabilmektedir.

2.4.1. İşletmeyi Etik Davranışa İten Nedenler

İşletmeler sosyal bir sistem içerisinde yer alarak, bu sistemdeki diğer örgüt ve gruplarla kurduğu ilişki çerçevesinde varlıklarını devam ettirirler. İşletmelerin vermiş oldukları kararlar, yapmış oldukları eylemler onların sistem içerisindeki meşruluğunu önemli derecede etkileyen etmenlerdir. Bu yüzden varlıklarının devamı ve toplum tarafından kabul görmüş bir firma olmak için işletmeler kendilerine çizilmiş olan toplumsal sınır ve kurallara uymayı, yaptıklarından dolayı paydaşlarına, çevresine ve ilişki içerisinde bulunduğu diğer örgüt ve gruplara hesap vermeyi kabul ederler.

Etik sorunlar genellikle başkalarının zararına sonuç üreten karar ve tercihlerden doğmaktadır. Genellikle etik sorunlar yöneticilerin aldığı kararlar çerçevesinde oluşur ve zamanla karmaşık ve içinden çıkılmaz niteliklere ulaşabilir. Şirketin geleceği için karar verme organının başında bulunan yöneticinin vereceği kararlarla belli bir grubun yararını düşünürken diğer bir grubun zararına neden olabilecek kararlar alması sonucu işletmede etik sorunlar doğabilmektedir.

İşletmede karşılaşılan etik sorunlar üç grupta incelenmektedir. Bunlar;

- İnsan ilişkilerinden kaynaklanan etik sorunlar,
- İşletme politikasından kaynaklanan etik sorunlar,
- İşletme fonksiyonlarından kaynaklanan etik sorunlar,

2.4.1.1. İnsan İlişkilerinden Kaynaklanan Etik Sorunlar

İnsanların çalışma ortamında birbirlerine davranışları, iş yapma tarzındaki farklılıkların getirdiği sorunlar bu grupta ele alınabilir. Örneğin astlar ile üstler sadece işle ilgili bilgi değişimi çerçevesinde değil, aynı zamanda kişisel yaşamları ile ilgili olarak da bilgi alış verişinde bulunabilirler.¹³¹ Örneğin rakip iki firmada çalışan bir karı-koca, pazarlama ve satın alma departmanlarında çalışan personelin birbirleri ile akraba olması gibi durumlar günlük hayatımızda sık sık karşılaştığımız durumlar olabilir. Bu gibi durumlar yönetici konumunda olan bireylerde olabileceği gibi ast, çalışan

¹³¹ AY, Ünal, **İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk**, 2003, s. 84.

konumundaki personelde de görülebilir.

Bu tür sorunlardan kaynaklanan sıkıntılar gündeme gelmektedir. Yöneticiler çalışanlarla, müşteriler ve tedarikçilerle etik sorunlar yaşamaktadır. Bireyler arası etik sorunların temelinde bireysel standart ve değerlerle, işin gereğine ait ölçülerin çatışması vardır. Örneğin hediye, rüşvet olarak algılanabilir. Kişinin doğuştan gelen özellikleri çerçevesinde ayrımcılığa uğraması, adil ve şeffaf olmayan fiyatlandırma, işten çıkarma gibi uygulamalarda etik açıdan sorunlu olabilir.¹³²

Bu gibi etik sorunlar personelin veya bireyin huzurunu bozmaktadır. Bu da doğal olarak personelin iş ortamındaki verimliliğini ve motivasyonunu etkileyecektir. Şüphesiz hiçbir kimsenin ayrımcılık yapıldığını düşündüğü bir ortamda verimli ve huzurlu bir şekilde çalışması beklenemez.

2.4.1.2 İşletme Politikasından Kaynaklanan Etik Sorunlar

İşletme ve çevresi arasında gelişen sorunlar söz konusudur. İşletme politikasıyla ilgili etik ilke ve politikaların belirlenmesi işletme üst yönetiminin sorumluluğudur. Etik ile ilgili politika kararları hem işletme içinde hem de işletme dışında önemli kolaylık ve fayda sağlayabilir. Hem çalışanlara hem de işletmenin ilişkide olduğu harici kurum ve kuruluşlara güçlü bir mesaj olarak sunulabilir.¹³³

İşletmenin ürününün olduğundan farklı reklâmının yapılması, işletme yöneticisi tarafından alınan kararlar doğrultusunda karlılığın düşük gösterilip, kar ortaklarının alacağı değerlerin düşük ödenmesi, devlete ödenecek vergilerde usulsüzlükler işletme politikasına ilişkin etik sorunlar olarak gösterilebilir. Bu tür etik sorunların oluşumunda önemli derecede sorumluluk ve bilinç işletme üst yönetiminindir.

2.4.1.3. İşletme Fonksiyonlarından Kaynaklanan Etik Sorunlar

İşletme faaliyetleri çeşitliliği, karmaşık ve uzmanlık bilgisi-becerisi gerektiren faaliyetlerdir. Dolayısıyla işletmelerin işlevsel alanlarının kendisine has etik sorunları olabilmektedir.¹³⁴ Bu gibi sorunlar muhasebe etiği, pazarlama etiği, finansal etik gibi uzmanlık alanlarında ortaya çıkabilmektedir.

¹³² AY, Ünal, a.g.e., s. 85.

¹³³ AY, Ünal, a.g.e., s. 85.

¹³⁴ AY, Ünal, a.g.e., s. 85.

İşletmelerde ortaya çıkan iş etiği sorunlarında gerçekler göz önüne alınarak çözüm yolları araştırılıp bulunmalıdır. Etik ilkeler çerçevesinde konu değerlendirilip sorun ortadan kaldırılmalıdır. Burada büyük iş yine karar alan yöneticiye düşmektedir. Etiksel sorunlarından kurtulmaları için kaliteli ve şeffaflık politikasını belirlemiş bir yönetici etik değerlerin işletme bilincine yerleşmesinde etkili olacaktır. İşletmede etik değerlere uygun kararlar alınması işletme içinde etik değerlere uygun bir çalışma ortamı yaratılmasıyla en iyi bir şekilde sağlanacaktır. Bu ortamın yaratılmasında yöneticinin işletme içersinde dürüstlük, güven gibi değerleri personeline hissettirmelidir. Bunun yanı sıra personelin iş tatminini düşüren verimliliğini azaltan işletme bireyler arası etik sorunları çözümünde yardımcı eğitim programları ile personele yardımcı olunabilir.

İşletmelerin etik sorunlarını çözüme kavuşturmaları kendi menfaatlerine olacağı gibi işletmeler bu sayede sosyal sorumluluklarını da yerine getirmiş olacaktırlar. Zaten iş etiğini dikkate almayan bir işletmenin sosyal sorumluluklarını dikkate alması beklenecek bir durum değildir. Bu yüzden işletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirmek, etiksel sorunlarının çözülmesini sağlamak amacıyla kendi içlerinde etiği kurumsallaştırmaktadırlar.

2.5. İŞLETME ETİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş etiğini etkileyen faktörleri, küreselleşme, işletme kültürü ve sosyal sorumluluk olarak sıralamamız mümkündür.

2.5.1. Küreselleşme

Etik ilke ve değerler firmalara uluslar arası bir nitelik kazandırmaktadır. Günümüz çalışma koşullarında uluslar arası firmalar tarafından kabul görmüş çalışma standartları, davranış biçimlerine ilişkin ilkeler yer almaktadır. Dolayısıyla ülkemizde de firma sahipleri ve yönetim kurulunda yer alan karar alıcıların bu ilkelere uyma zorunlulukları bulunmaktadır. Dünyada kabul görmüş işçi hakları, çalışma süreleri, eşit ücretlendirme, işçi ve personelin hak ve yükümlülüklerini koruma, sağlık ve sigorta hizmetlerini yerine getirme vb. gibi çalışma hayatını düzenleyen ilkeler ülkemizde de etik işletmecilik bilincinin yerleştiği işletmelerde uygulanma zorunluluğu bulunmaktadır. Küreselleşme sürecinin, iş etiği ve etiksel ilkeler üzerindeki etkisini üç boyutta ele almamız mümkündür.

İlk olarak; küresel piyasada rekabet avantajının elde edilmesinde insanların

tutum ve davranışlarının etkisinin artmasıdır. Küreselleşme ile birlikte örgüt psikolojisi konusundaki gelişmeler, hayat standartlarındaki iyileşmeler ve çalışanların beklentilerindeki değişimler, iş koşullarının iyileştirilmesine ve iş etiğine ilişkin önlemleri içeren alternatif anlayışın yükselen bir ivme kazanmasına yol açmıştır.¹³⁵

İkinci etkisi; ekonomik ilişkilerde uluslararası etik vizyonun ve ilkelerin gücünün hissedilmesidir. İşletmelerin uluslararası ticari ilişkilerini geliştirmelerinde veya birtakım birliklere katılımlarında ya da uluslararası ekonomi piyasasında destek kazanmalarında iş etiği ilkeleri belirleyici bir rol oynamaktadır. Örneğin, Avrupa Birliğine katılım sürecindeki ilişkiler, çalışma süresi, eşit ödeme, güvenlik ve iş sağlığı gibi etiksel konularda işletmelerin dikkatli davranmalarını gerektirmektedir. Bu gereklilik aynı zamanda iş çevresinde, işletmelerin ilişkide buldukları tüm kişi ve kuruluşların ihtiyaçlarının giderilebilmesi için gereksinim duyulan kurumsallaşmış uygulamaların gelişmesini sağlamaktadır. Avrupa Birliği düzenlemelerinin, işletmeleri daha etik davranmaları konusunda teşvik ettiği ileri sürülmektedir¹³⁶

Üçüncü etkisi ise; küreselleşme ile birlikte, bazı uluslararası uzman kuruluşlar tarafından etik kodların belirlenmesi ve kullanılmasıdır. Son yıllarda, iş ilişkilerindeki davranışları düzenlemek amacıyla uzman gruplar tarafından kullanılan etik kodlar, yönetim alanındaki araştırmaların da ilgi alanını oluşturmaktadır. Bell ve Bryman (2007) tarafından, İngiltere ve ABD'deki birçok akademik sosyal araştırma kuruluşunun belirlediği etik kodların içeriği üzerine yapılan bir çalışmada, ortaya konulan etik ilkeler şu şekilde özetlenebilir:

- İtibar ve saygı,
- Bilgilendirme,
- Güvenilirlik,
- Kişisel ve örgütsel gizliliğin korunması,
- Dürüstlük ve şeffaflık,

¹³⁵ WOODD, Maureen ,Human Resource Specialists – Guardians of Ethical Conduct?, **Journal of European Industrial Training**, 1997,Volume 21, Number 3, s. 110–116.

¹³⁶ CARLIN, Wendy, Saul ESTRIN and Mark E. SCHAFFER, Measuring Progress in Transition and towards EU Accession. A comparison of manufacturing firms in Poland, Romania and Spain, **Journal of Common Market Studies**, 2000, Volume 38, Number 5, s. 699–728.

- Araştırma bulgularında yanlış beyan, anlatım ve yönlendirmelerden kaçınılması.

Küreselleşme ile iş etiği çalışma yaşamında düzenleyici ve belirli bir standart oluşturma görevi yapmaktadır. İşletmelerin kendi iç ilişkileri ve dış ilişkilerinde kabul gören ilkelere uyulması zorunluluğu işletmelere uluslar arası bir nitelik kazandırmaktadır.

2.5.2. Kültür

Dürüstlük, güven, eşitlik, insan hakları gibi temel ilkeler iş etiğinin evrensel niteliğini taşımakla birlikte; çalışma yaşamında ilkelerin yansıdığı davranışların sergileniş biçimleri, etik davranışın yorumlanması, geliştirilen etik ilkelerinin ve kodlarının yoğunluk kazandığı alanlar işletme ve toplum kültürünün bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma yaşamında ya da sosyal toplum içinde davranışlarıyla farklı bir unsur meydana getiren grup kültürünün oluşturulması, başka bir ifadeyle alt kültür, iş etiğinin gelişimini ve çatışan değerler içinde çoğunluğu oluşturan değerlerin belirlenebilmesini sağlamakta, etik ilkelerin paylaşımını güçlendirmekte, özdenetim, eleştiri ve tartışma süreçlerinin pozitif gelişimini mümkün kılmaktadır.

Örgüt kültürünün oluşturduğu ve çalışanların etik davranışsal ve tutumsal özellikler taşıdığı örgüt iklimi etik yapının gelişmesi için önemlidir. İşletme çalışanlarının yanı sıra müşterilerin ve işletmelerin ilişkide buldukları diğer grupların (tüketiciler, sunucu firmalar, satıcı firmalar, rakipler, vb.) işletmeye duydukları güven, örgüt ikliminin etik davranış ve tutumları yansıtılabildiği ölçüde oluşmaktadır.¹³⁷ Etik ilkelere sahip işletmeler, tüketicilerin bağlılık ve desteklerini kazanabilme, çalışanların olumlu tutumlarını ve işletme dışı müşterilerle ilişkileri geliştirebilme özelliklerine sahiptir.¹³⁸

Günümüz piyasa şartlarında işletmeler, var olabilmek ve kabul görmek için ilişki kurduğu çevre ve örgütlerin kültürel kimliklerine uygun hareket etmek zorundadırlar. Etik olarak ilişkili bulunduğu çevreye zıt hareketlerde bulunmak veya bu o çevrenin

¹³⁷ NEWMAN, Karen L, Procedural Justice and Ethical Decision-Making, **Social Justice Research**, 1993, Volume 6, Number 1, March, s. 113–133.

¹³⁸ FRITZ, Janie M. Harden, Ronald C. ARNETT and Michele CONKEL, “Organizational Ethical Standards and Organizational Commitment”, **Journal of Business Ethics**, 1999, Volume 20, Number 4, July, s. 289–299.

kültürel değerlerini göz ardı etmek işletmenin kabul görülmesini engeller ve başarısızlığına neden olabilmektedir.

2.5.3. Sosyal Sorumluluk

Son yıllarda iş etiğinin, işletmeler tarafından oldukça önem verilen bir konu haline gelmesiyle birlikte, sosyal sorumluluk kavramının da dikkatleri üzerine topladığı görülmektedir.¹³⁹ Sosyal sorumluluk; işletmelerin finansal etkinliklerinde ve kararlarında, insan haklarını göz önünde bulundurarak, satıcılar, müşteriler, tüketiciler, çalışanlar, ulusal ekonomi, çevre ve toplum için zararlı olabilecek tutum ve davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir.¹⁴⁰ Bu anlamıyla sosyal sorumluluk, işletmelerin etik ilke ve değerlerine sahip olmalarını gerekli kılmaktadır.

İşletmelerin büyük bir çoğunluğu sosyal sorumluluk kapsamında çeşitli etkinliklerde bulunmaktadır. Bu etkinlikler; bağışta bulunma, okul yaptırma, sosyal grupları destekleme, çevre çalışmalarına katkı sağlama gibi direkt ticaretle ve parayla ilgisi olmayan sosyal etkinlikleri kapsamaktadır.¹⁴¹ Hükümetler ve çeşitli uluslar üstü örgütlerde, işletmelerin sosyal sorumluluk etkinliklerini teşvik eden bir tutum sergilemektedir. Örneğin, İngiltere’de işletmelerin, karbon emisyonunun azaltılması amacıyla yaptıkları düzenlemeler, hükümet tarafından finanse edilmektedir¹⁴²

İşletmelerin uyma yükümlülüklerini kabul ettikleri uluslar arası etik ilke ve değerler işletmelere sosyal sorumluluk bilincini de yerleştirmektedir. İşletme müşterileri ve ilişki içinde bulunduğu çevrede faydalı olacak yatırımlara yönelmekte ve sosyal çevre içerisinde kendisine etkin bir yer edinme çabasında bulunmaktadır. İşletmeler yatırım yapacakları yeri seçerken de sorumluluk bilincinin de ödüllendirildiği, devletler veya hükümetler tarafından olumlu karşılanan ve bazı kolaylıklar sağlanan bölgelere ilgi göstermektedirler. Örneğin hükümetin teşvik verdiği bölgelerde yatırımlar yapma ve toplumsal faaliyetlerde bulunma bunlardan bazıları sayılabilir.

¹³⁹ BRENNAN, Ross and Paul BAINES , Is there a morally right price for anti-retroviral drugs in the developing world?, **Business Ethics: A European Review**, 2006, Volume 15, Number 1, January, s. 39.

¹⁴⁰ KILCULLEN, Maureen and Judith Ohles KOOISTRA, At Least Do No Harm: Sources on the Changing Role of Business Ethics and Corporate Social Responsibility, **Reference Services Review**, 1999, Volume 27, Number 2, s. 159.

¹⁴¹ SPENCE, Laura J. and Robert RUTHERFOORD, Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner-Manager, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2001, Volume 8, Number 2, January, s. 131.

¹⁴² BRENNAN, vd., a.g.e., s. 39.

Valentine tarafından yapılan bir çalışmada¹⁴³ iş etiği değerleri ile işletme sorunları arasında saptanan negatif yönlü ilişki ortaya konmaktadır. İş etiği değerleri konusunda algı düzeyi düşük işletmeler; profesyonel yönetim anlayışının yokluğu, personel finans yönetiminin yetersizliği ve danışmanlık hizmetlerine güven duyulmaması gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Oysaki uzun dönemde karlılık ve finansal istikrara büyük ölçüde yer verdiklerini belirten işletmeler, sosyal sorumluluk ve iş etiği düzeyi yüksek olarak bilinmektedir. Müşteri memnuniyetine ve sosyal sorumluluğa sık sık vurgu yapan işletmelerin ise, başarı ve zenginlikleri artmaktadır. Yine bu araştırmaya göre, finansal getiriler konusunda daha iyi deneyimlere sahip oldukları için sosyal sorumluluk düzeyi yüksek olarak bilinen işletmeler, örgüt içinde ve dışında zorluklarla daha az karşılaşmaktadır. İç ve dış müşterilerin yönetimini başarılı bir biçimde yürüten işletmelerin, uzun dönem karlılıklarının arttığı ileri sürülmekte; sosyal sorumluluk etkinliklerinin, karlılık düzeyini yükselten paha biçilmez yatırımların yapılmasına imkân sağladığı ifade edilmektedir. Bir anlamda sosyal sorumluluk etkinlikleri ve örgütsel etik davranışlar, piyasada işletmenin güvenilirliğini vurgulamaktadır ki, bu durum da dürüst işletme imajına ve uzun dönemde kazançların sürekliliğine yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, tüketicilerin ve müşterilerin işletme saygınlığına ilişkin algıları, işletmenin ürünleri değerlendirilirken belirleyici olmakta ve ürün satışlarını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir.¹⁴⁴ Sosyal sorumluluk etkinlikleri, işletmelere uzun dönemde müşteri sayısının artması ve dış çevrenin desteğinin elde edilmesi gibi bir takım kazanımlar sağlamaktadır.

Sosyal sorumluluk etkinliklerinin sağladığı kazanımların yanı sıra, işletmelere getirilen eleştirilerin küreselleşme nedeniyle dünyadaki en uzak noktaya dahi kolayca ulaşabilir olması ve olabilecek bir skandalın firma hakkında yaratacağı olumsuz görüşlere ilişkin duyulan endişe, işletmelerin sosyal sorumluluktan uzak bir tutum içinde olmalarını da büyük ölçüde engellemektedir. Bunun sonucu olarak da

¹⁴³ VALENTINE, Sean, Lynn GODKIN, Edward CYRSON and Gary FLEISCHMAN „Perceived Ethical Values and Small Business Problems in Poland, **Business Ethics: A European Review**, 2006, Volume 15, Number 1, January, s. 82.

¹⁴⁴ CHUN, Rosa Innovation and Reputation: An Ethical Character Perspective, **Creativity and Innovation Management**, 2006, Volume 15, Number 1, s. 63–73.

günümüzde işletmelerin, sorumsuzluk olarak nitelendirilebilecek davranışların getireceği zararlar konusundaki farkındalıkları gittikçe artmaktadır.¹⁴⁵

2.6. YÖNETSEL ETİK

İşletme içerisindeki yönetsel etik anlayışının nasıl olması gerektiğine bakmadan önce literatürdeki yönetim kavramı üzerine yapılmış olan tanımlamalara bakmak gereklidir. Bunlar;

Yönetim “Değişen çevrede sınırlı olan kaynakları kullanarak, organizasyon amaçlarına etkili ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır” diye tanımlanabilir. Yönetim kavramı ile ilgili olarak; bir grup faaliyeti olması, beşeri olması, işbirliği, işbölümü ve uzmanlaşmayı gerektirmesi, evrensel ve hiyerarşik özelliğe sahip olmasından söz edilebilir.¹⁴⁶

Yönetim; bir örgütte önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleşerek eyleme geçirme sürecidir.¹⁴⁷

2.6.1. Yönetsel Etik Kavramı

Yönetsel etik, 1970’li yıllardan sonra üzerinde önemle durulan ve çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. Özellikle 1990’lı yıllarda ivme kazanmış olan yönetsel etik literatüründe, içerik olarak zenginleşme ve önemli bir bilgi birikiminin oluştuğu görülmektedir.¹⁴⁸

1974 yılında PAR (Public Administration Review)da yayınlanan iki makale, yönetsel etiğin bir çalışma alanı olarak gelişmesine doğrudan katkıda bulunmuştur. Bunlardan birincisi, Michaelon’un 1974 yılında yaptığı “Social Equity and Organizational Man: Motivation and Organizational Democracy”(Sosyal Eşitlik ve Örgütsel İnsan: Motivasyon ve Örgütsel Demokrasi), isimli çalışma diğeri de, David K. Hart’ın yine 1974 yılında “Social Equity, Justice and Equitable Administrator” (Sosyal Eşitlik, Adalet ve Adil İdareci) isimli makalesidir. Yazarlar bu makalelerde genel olarak sosyal etiğin yönetsel uygulamalar açısından önemini vurgulamaktadırlar.

¹⁴⁵ BRENNAN, vd., **a.g.e.**, s. 39.

¹⁴⁶ GÜMÜŞ Ş. Alpaslan, **Standart Dergisi**, Sayı 474, Ankara, 2001, s. 85.

¹⁴⁷ BAŞARAN, İ. Ethem, **Yönetim**, Gül Yayınevi, Ankara, 1989, s. 14.

¹⁴⁸ SAYLI, Halil ve Duygu Kızıldağ, “Yönetsel Etik ve Yönetmelik Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 232.

Yöneltsel etik, yöneltsel eylemlerde uyulması gereken ilkeler veya davranış kuralları olarak tanımlanır.¹⁴⁹ Bu yönü ile yöneltsel etik; örgütlerdeki bireylerin ahlaki karar almalarını ve ahlaki kararların amaçlanmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla etik, doğruyu ve yanlış ayırt etme, karar süreçlerinde doğru olanı tercih etmeye yönlendirme görevini üstlenmektedir.¹⁵⁰

Yöneltsel etik; göreceli bir kavram olan ahlakın belli bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurallarla beslenerek ortaya çıkmış biçimi olarak tanımlanır.¹⁵¹ Değerler ve ahlakın çeşitliliği örgütlere de yansımakta ve örgüt kültürü ile birlikte yöneltsel etik oluşumunu sağlamaktadır.¹⁵²

Yöneltsel etik, işletmede çalışan yöneticiler tarafından kullanılan davranış standartları veya ahlak yapısıdır. Bu standartlar, genel kurallardan ve toplumun değerlerinden, bireyin ailesinden, dini kurumlardan, eğitim kurumlarından ve diğer kurum ya da kitlelerle olan etkileşimlerinden ve tecrübelerinden doğar.¹⁵³

İşletme içerisinde örgüt kültürünün oluşturulması ve belirlenen etik ilkelerin uygulanmasında ilk görev yönetimin başında bulunan yöneticiye düşmektedir. Uygulanan yönetim bilincinin içerisinde mutlaka etik bilinç yer almalıdır. Bu yüzden yöneticinin işletmenin etik ilkelerine aykırı davranışları belirlemesi ve bunlardan kaçınması gerekmektedir. Çünkü yönetici işletme içerisinde örnek alınacak davranışları sergileyen konumundadır. Yöneticinin etik ilkelere aykırı davranışlarını gören personelden etik bilinç içinde hareket etmesi ve işletme ilkelerine bağlı kalmasını beklemek akıllıca olmaz.

Mesleki ve toplumsal değişimler, yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüze getirmektedir. Etik değerler ve ilkeler, yasalar ve siyasalar, bir kimsenin gerçekte neye inanması gerektiği ve inandığını söylediği davranışların oluşmasında sağlam bir temel oluşturur. Yöneticinin kendi etik ölçütlerini geliştirmesi uzun bir süre davranışlarını sınamasını gerektirir. Bu değerlerin bireylerce sınanması ve tanımlanması

¹⁴⁹ THOMSON, Dennis, F., "The Possibility Of Administrative Ethics", **Public Administration Review**, September-October, 1985, pp.555-61.

¹⁵⁰ SAYLI, Halil ve Duygu Kızıldağ, **a.g.e.**, s.233.

¹⁵¹ KILAVUZ, Raci, "Yöneltsel Etik ve Halkın Yöneltsel Etik Oluşumuna Etkileri" **Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık, 2002, cilt.26, no:2, pp.255-66.

¹⁵² SAYLI, Halil ve Duygu Kızıldağ, **a.g.e.**, s.233

¹⁵³ BARTOL, Kathryn M. ve David C. MARTİN, **Management**, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998, 117.

sonucunda, birbirine eklenen etik davranış ölçütleri okumayı, çalışmayı, düşünmeyi ve kendini sınamayı gerektirir.¹⁵⁴

Etik yöneticiler, etik ilkelere ve kurallara bağlılığı sıkı sıkıya takip eder. Etik yöneticiler başarıyı amaçlarken, adalet, dürüstlük ve etik standartlar içerisinde iş yapmayı araştırırlar. Sonuç olarak etik yöneticiler yasal ve etik davranışlarla meşgul olurlarken, aynı zamanda kar elde etmeyi içeren iş amaçlarına da sahiptirler. Sadece yasalarda yazılı olanları değil, aynı zamanda yasaların ruhunu da takip ederler. Etik yöneticiler genellikle yasaların gerektirdiğinin üzerinde daha iyi çalışmalarını gerektiğini kabul ederler. Bu yönetim tarzına rehberlik eden temel ilke: “Bu karar, eylem veya davranış bizim için ve bundan etkilenen tüm taraflar için doğru mudur?” şeklinde olmaktadır.

Etik dışı yönetim yaklaşımı ne etiğe aykırı ne de etik yönetimdir. Daha çok etik düşüncelerin farkında olmama veya aldırma durumu ifade eder. Kasıtlı ve kasıtsız olmak üzere etik dışı yönetimin de iki şekli vardır. Kasıtlı etik dışı yöneticiler karar ve eylemlerinde etik konuları dikkate almazlar. Çünkü onlar genel etik standartların yaşamın iş dışı alanlarına daha uygun olduğunu düşünürler. Kasıtsız etik dışı yöneticiler ise iş yaşamıyla ilgili etik konuları düşünmezler. Çünkü onlar kararlarının ve eylemlerinin etik uygulamalarına karşı dikkatsiz ve duyarsızdırlar. Etik dışı yönetim tarzına sahip yöneticiler genel olarak iyi niyetlidirler. Ancak, diğerlerinin davranışlarını etkilemek için etik uygulamalara daha az dikkat gösterirken, hedef olarak karlılığın peşine düşerler. Etik dışı yönetimde hâkim olan ilke ise “Yasal sınırlar içinde kalmak kaydıyla, bu karar, eylem ya da davranışla para kazanabilir miyiz?” olmaktadır.¹⁵⁵

Sonuç olarak etik değerlerin yönetimdeki yeri ve önemi inkâr edilemez boyutlardadır. Bu yüzden yönetim içerisinde yer alan liderler çalışmalarında ve kararlarında örnek teşkil edecek davranışlar sergilemeli, etik değerleri dışlamamayı prensip haline getirmelidirler.

2.6.2. Yönetimsel Etiğin Temel Unsurları

Yönetimsel etik, yönetimsel alandaki çalışanlar ve yöneticilerin faaliyetindeki tüm

¹⁵⁴ PEHLİVAN, a.g.e., s. 40.

¹⁵⁵ Minkes, A. L., M. W. Small ve S. R. Chatterjee ,Leadership and BusinessEthics: Does It Matter? Implications for Management, **Journal of Business Ethics**, Volume 20,1999, s. 327–335.

ahlaki boyutları incelemektedir. Bu boyutlar aşağıda kısaca incelenmektedir.¹⁵⁶

2.6.2.1. Değerler

Bireysel, örgütsel veya sosyal olarak düşünce ve davranışların bağımsızlık, adalet, dürüstlük, bağlılık, tarafsızlık, sorumluluk gibi kavramlar dahilinde gerçekleşmesidir.

2.6.2.2. Standartlar ve Normlar

Bireylerin/çalışanların faaliyetlerine rehberlik eden, davranışlarına yön veren ve onları kontrol eden prensiplerdir (yasalar, kodlar, kurallar gibi).

2.6.2.3. Davranışlar

Sosyal değerlere uygun, mevcut normlar ve standartlarla sınırlandırılmış farklı kişisel faaliyetlerdir. Bu boyutlarıyla yönetsel etiğin temel görevi yöneticiler ve çalışanlar/bireyler arasındaki ilişkinin düzenlenmesini sağlamak, etik ihtiyaçları karşılayarak sosyal yapıya ait değerleri vurgulamak, yapıya uygun davranışlar geliştirmek olarak açıklanabilir.

2.6.3. Yönetmel Etiği Etkileyen Faktörler

Yönetim içerisinde yönetici her ne kadar belirledikleri etik ilkeler bağlı kalarak hareket etmek istese de kendisinin dışında gelişen olaylar ve bazı sorumlulukları onu etik dışı hareket etmeye zorlamaktadır. Yönetimi etik dışı davranışa yönelten nedenleri iki başlık altında toplamamız mümkündür. Bunlar; çıkar çatışmaları, mevcut eğilimler, yapılan işe ilişkin baskılar olarak sıralanabilir.

2.6.3.1. Çıkar Çatışmaları

Çıkar çatışması, bireyin kendi kişisel çıkarlarını, organizasyonun çıkarlarını veya bazı grupların çıkarlarını geliştirip, geliştirmemeye karar vermesi gerektiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çıkar çatışmalarından kaçınmak için bireyler, iş davranışlarıyla kendi özel çıkarlarını ayırt edebilmelidirler. Hediye verme, doğruluk, ayırım yapma, fiyat hileleri ve uygulamaları, sözleşmeler ve anlaşmaların yönetilmesinde dürüstlük gibi faktörler örgüt çıkarları ile kişisel çıkarlar arasındaki çatışmaların temel sebepleri

¹⁵⁶ SAYLI, Halil ve Duygu Kızıldağ, **a.g.e.**, s. 233.

olabilir.¹⁵⁷

2.6.3.2. Mevcut Eğilimler

İşletme etiği konusundaki toplumun duyarlılık ve endişesi geçmişe nazaran günümüzde çok daha fazladır. Ahlâki davranış ile ilgili mevcut eğilimler; kamudaki gizliliğin büyük ölçüde ortadan kalkması, açıklık ve medyanın işletme faaliyetlerini takibi olarak belirlemektedir. Bu eğilimlerin gelecekte de devam etmesi olasıdır.

Günümüzde gelişen iletişim ağı ve şeffaflık gibi önemli bir ilkeyi benimsemiş şirketlerin sayısı giderek artmıştır ve artacaktır. Bu sayede işletme etiği konusunda ilkelere sağdık kalacak işletmelerde günümüzde olduğundan daha fazla olacaktır.

¹⁵⁷ Ferrel - Fraedrich, a.g.e. ss.26–30.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KURUMSAL YÖNETİMDEKİ YERİ

3.1. KURUMSAL ETİK YÖNETİMİ

3.1.1. Kurumsal Etik Yönetimi Kavramı

Kurumsal etik yönetimini yönetsel eylemlerde uyulması gereken ilke ve davranış kurallarının işletme politikalarına dahil edildiği yönetim anlayışı olarak ifade edebiliriz.

Kurumsal yönetim, işletmelerin yasal düzenlemelere uyum sağlayıp, bu düzenlemelerin getirdiği kuralları yerine getirerek çevreden aldığı destekle varlığını devam ettirebileceği bilincinin firmalarda uygulanması ile gerçekleştirilen yönetim anlayışıdır.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için çevresi ile uyum içerisinde olmaları ve bu çevreden destek görmeleri gerekmektedir. İşletmenin çevresinden gerekli olan desteği görmesi için almış olduğu kararlar ve yapmış olduğu uygulamalar ile kendisini çevresinde meşru kılması gerekmektedir. Bu meşruiyet de; buldukları çevre koşullarının iyi takip edilmesi, teknolojik, kültürel değişikliklerinin takip edilip pazar baskılarına uygun hareket edilmesi ile sağlanacaktır. İşletmelerin kurumsal yönetim anlayışına uygun hareket ederken dikkate alacakları bir diğer ilke de etik yönetim ilkeleri olacaktır. Zaten bu bilinç kurumsal yönetim bilinci içerisinde kendisine yer bulmuştur. Kurumsal yönetim ilkeleri uygulanırken etik ilkelerden vazgeçme veya görmezden gelme gibi bir durum söz konusu olamamaktadır. Etik yönetim ve kurumsal yönetim bir birleri ile iç içe geçmiş yönetim bilinçleri olmaktadır.

İşletmelerin alacakları kararlarda sadece belli bir kısmın değil işletme ile ilişkisi olan herkesin çıkarlarını gözetmesi gerekmektedir. Adil davranma ilkesi olarak da değinilen bu ilkeye aykırı davranmak bir nevi etik değerlere ve etik ilkelere de aykırı davranmak olmaktadır. Bir grubun çıkarını koruyup diğer bir grubun zararına neden olacak şekilde hareket etmek etik anlayışa uygun bir davranış değildir.

Yine kurumsal yönetimde şeffaflık olarak adlandırabileceğimiz, şirket ile ilgili olan gerekli bilgilerin ihtiyaç sahiplerinin anlayabileceği, kolayca ve en düşük maliyetle ulaşabileceği şekilde kamuoyuna sunulma gerekliliğidir. Sunulan bu bilgilerin rakip firmalarca kötü amaçlı olarak kullanılması, ticari sır niteliğindeki bilgilerin şeffaflık adı altında rakiplere ulaştırılması tamamen etik dışı bir anlayıştır. Ayrıca sorumluluk ilkesinde tanımlandığı üzere şirket yönetiminin yaptığı tüm faaliyetlerde ilgili mevzuata, sözleşmelere ve düzenlemelere uygun hareket etme ve bunlara uymamanın doğuracağı

tüm yaptırımlara uyma şirket yönetimi tarafından sorgusuz kabul edilmiş sayılmaktadır. Bunun yanında etiğe, ahlaka aykırı sözleşme yapmak, hukukun koymuş olduğu kurallara aykırı sözleşme yapma veya bu tarz bir şirket içi çalışma sözleşmesi yapma hem etik hem de hukuki bakımdan kabul edilemez bir hareket olacaktır.

3.1.2. Kurumsal Etik Yönetiminin Önemi

Kurumsal yönetimin önemi, sağladığı ya da sağlayabileceği yararlarından gelmektedir. Bir başka ifade ile kurumsal yönetim anlayışı, geleneksel yönetim anlayışlarına göre daha fazla katma değer yaratabildiği takdirde önem kazanacaktır.

Kurumsal yönetim ilkeleri, yatırımcıların güveninin artması, sermaye maliyetlerinin düşürülmesi ve daha istikrarlı finansman kaynaklarının sağlanmasına yardımcı olmakta ve bu yönüyle finansman olanakları ve yatırım kararlarını etkilemektedir. Ayrıca, yatırımcıların yönetim alt yapısı güçlü olan ülkeleri tercih etmeleri sebebiyle, işletmelerin ve ülkenin uluslararası sermaye hareketlerinden (özellikle uzun vadeli yatırımlardan) daha fazla pay alabilmelerinde de önemli rol oynamaktadır.¹⁵⁸

İşletme yönetiminde etik değerlere önem vermek öncelikli bir işletme stratejisidir. Çünkü tüketiciler, güvendikleri işletmelerden ürünlerini almak istemektedirler. Paydaşlar ve menfaat sahipleri güvenilebilecekleri işletmelerle iş ortaklığına girişmek, saygı duydukları işletmeler için çalışmak isterler. Her bir paydaş gruplarının tatmini, işletmelere, diğer önemli paydaş grubuna (yatırımcılar gibi) olan sorumluluğu maksimize etme imkânı sağlar.

Etik kurallar, iç denetim hizmeti veren tüm kurum ve kişileri bağlar. Kurumsal yönetim sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve adil olmak (eşitlik) gibi kavramları öne çıkaran bir yönetim biçimidir. Tüm çıkar gruplarına eşit muamele yapılması, tüm bilgilerin hissedarlarla ve ortaklarla eşit olarak paylaşılması, yürütülen faaliyetlerin hesabının verilebilmesi, toplum değerlerini yansıtan kurallara saygılı olunması, kurumsal yönetimin temel prensipleri olarak sıralanmaktadır.¹⁵⁹

¹⁵⁸TANRIVERDİ, Sezai, **Kurumsal Yönetime Eleştirel bir Bakış**, <http://www.malihaber.com/kurumsalyonetim.pdf>, 26.06.2008

¹⁵⁹ ÖZTÜRK, M. Başaran ve DEMİRGÜNES, Kartal. "Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye", IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, **TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi**, Ankara 13–14 Mayıs 2005, s.120.

İş hayatının çok çeşitli boyutlarının algılanmasında, şirketlerin karşısına çıkan sosyal sorumluluk ve bunun bir parçası olarak etik değerler, şirketlerin aldığı kararlarda, uyguladıkları politikalarda ve aldıkları önlemlerde kendisini göstermektedir. Etik kurallar büyük ölçüde paydaşlar, çıkardanlar ile beraber belirlenmekte olup; sosyal sorumluluğun bir parçası olarak etik değerlerinde misyon, vizyon gibi şirket tarafından önceden belirlenip duyurulmasında tüm taraflar açısından fayda görülmektedir. Bu noktada unutulmaması gereken husus, etik kurallar oluşturulurken, kanuni süreçlere uygunluk ve kanuni olarak oluşturulmuş mevzuat çerçevesinin paydaşlarca aşılması öncesinde engelleyici bir duyarlılık yaratmak esas olmalıdır. Öte yandan özellikle şirketler açısından büyük önem arz eden kalite sürecine ilişkin yapılan ölçümlerde de bir kuruluş sadece finansal yeterliliği ile değerlendirilmeyip, finansal olmayan yönleri ile de değerlendirilmekte olup; bu yönlerin başında kuruluşun, sosyal ya da toplumsal sorumluluğu gelmektedir. Yani bir kuruluşun toplumla arasındaki “*zımnî anlaşma*” gereği topluma karşı kabullendiği ve gereğini yerine getirmek zorunda olduğu taahhütler dikkate alınmaktadır. Değerlendirmede, şirketin toplum üzerindeki olumlu etkilerini artırıp, olumsuz etkilerini de mümkün olduğu kadar en aza indirme çabası, prim toplamaktadır. Önceleri kalite sadece müşteri memnuniyeti olarak algılanıyorken şimdi yeni eklemelerle büyük ölçüde iş etiği ve kurumsal yönetim kavramlarını içerir hale gelmiştir. Kurumsal yönetim açısından etik kurallar sürecin ayrılmaz parçası niteliğindedir. Bunun nedeni sadece müşterinin değil, tüm paydaşların, çıkarı ve ilgisi olan tüm tarafların şirketin faaliyetlerinden memnun olmasının amaçlanmış olmasıdır.¹⁶⁰

Başarılı bir şekilde uygulanacak kurumsal yönetim kurum içerisinde güçlü olarak yerleştirilmiş etik bilinci sayesinde amaçlarına ulaşım firmalara artı değer sağlayacaktır. Zaten kurumsal etik de o firmanın çevresine, müşterilerine, kar sahiplerine karşı olan ilk sorumluluğundan birisidir.

Kurumsal yönetim; etik kurallar, sosyal sorumluluk bilinci, değer yargıları, kanunlara uyum gösterme ve çevrenin korunması gibi bir dizi alanla örtüşen genel bir yaklaşımdır. Bir kurumun en üstün performansına ulaşarak başarılı olmasını amaçlayan

¹⁶⁰ KAYACAN, Murad. “Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik Değerler”, 7. **Muhasaebe Denetim Sempozyumu**, 20- 24 Nisan 2005, Antalya, [http:// www.ismmmo.org.tr](http://www.ismmmo.org.tr) , 10.06.2005.

kurumsal yönetimin birleştirici bir çatı fonksiyonu gördüğü ilkeler kurumsal yönetimin önemli unsurlarıdır.¹⁶¹

Kurumsal yönetim bilinci içerisinde yer alan etik yönetim ve sosyal sorumluluk kavramlarının işletme yönetiminde önemli yer alma nedenleri;¹⁶²

- İşletme uygulamalarının gittikçe daha şeffaf hale gelmesi: İşletmeler faaliyetlerini daha fazla gizleyememekte ve bu faaliyetler medya, modern bilgi ve iletişim teknolojileri ile bütün dünyada çok kısa sürede bilinir hale gelmektedir. Kısacası, saydamlık işletmeler için önemli bir unsur haline gelmiştir.

- İşletmelerin toplumun tercih ve beklentilerine uygun mal ve/veya hizmeti üretme isteği,

- İşletmelerin toplumun gözünde iyi bir izlenim bırakma zorunluluğu,

- Çevrenin korunması ve çevre kirliliğini önleme konusunda toplum tarafından gösterilen baskı ve çabaların artması,

- Bilgi temelli ekonomiye geçişin, tüketici ve yatırımcıların daha fazla bilgiye sahip olmaları ve bu bilgiyi daha etkili kullanıyor olması anlamına gelmesi: Örneğin; bir tüketici bir mağazaya geldiğinde tek bir marka yerine bir diğerini seçebilir. Tüketicinin bu seçimi işletmenin uyguladığı fiyat politikası dışında işletmenin çevredeki saygınlığına bağlıdır. Yatırımcılar da, yatırım yapmak istedikleri alanları sadece finansal faktörlere bağlı bir şekilde değil, çevresel faktörleri göz önüne alarak seçebilmektedirler

- İşletmelerin ve toplumun, kıt doğal kaynakları, daha etkin bir şekilde kullanma isteği,

- Sanayinin gelişmesi beraberinde doğanın ve çevrenin daha fazla kirlenmesinin, ekonomik kaynakların sınırsızca tüketilmesi gibi bir takım önemli küresel sorunları ortaya çıkarması: Küresel ısınma ve küresel soğuma bunlar arasındadır. Hem sanayileşme hem de nüfus artışı karşısında yeryüzü kaynakları varlıklarını koruyamamaktadır. Ekonomik faaliyetlerden kaynaklanan olumsuz etkilere karşı artan

¹⁶¹ TÜSİAD, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu, Yayın No: TÜSİAD-T /2002-12/336, Aralık 2002, s. 9.

¹⁶² Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, Mercek, Y.11, S. 41, Ocak 2006, s.55.

endişe.

Kurumsal etiğin işletmelere faydasının görülmesi kısa dönemde değil uzun dönemde ortaya çıkmaktadır. Etik kurallara uygun iş yapan şirketlerin; risk yönetimi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, finansal yapı açısından başarılı olduğu bulgulanmıştır. Bu şirketlerin hisse senetlerinin daha istikrarlı olduğu gözlenmiş ve etik değerlere bağlılığını açıklayan şirketler diğerlerinden yüzde 18 daha fazla kar elde etmişler. Etik politikalara sahip şirketler dört göstergeden en az üçü üzerinden üstün başarı göstermiş ve “en beğenilen şirketler” sıralamasında ön sıralarda yer almışlar. Bir iş etiğine sahip olmanın her zaman daha yüksek karlılık sağlayacağını söylemek zor olmakla beraber, iş etiği politikasına sahip olmanın o şirketin iyi yönetildiğinin ve iş yapış biçimine önem verdiğinin bir işareti olduğu söylenebilir. Adil, dürüst ve iyi olanı yapmanın, küreselleşen bir iş dünyasında, geçerli bir iş modeli olduğu için etik değerlere bağlı kalmalıyız. Etik kurallara bağlı çalışmanın (özellikle kısa vadede) kesin olarak şirketinizi daha karlı yapacağını söylemek mümkün olmamakla beraber iş verimliliğinizin daha yüksek olacağını ve itibarınızın daha iyi olacağını söylemek mümkündür.¹⁶³

3.1.3. Kurumsal Etik Yönetiminin Özellikleri

Kurumsal yönetimde etiğin olmazsa olmaz üç temel unsuru vardır. Bunlar; insan kalitesi, sistem kalitesi ve yönetim kalitesidir.¹⁶⁴ Evrensel etik değerlerin geçerliliği, tüm dünya ülkelerinde bu üç unsurun kalitesinin gerçekleşmesiyle sağlanır. İşin temelinde ise, insan vardır. İnsan kalitesinin yüksek olması gereklidir, fakat tek başına yeterli değildir. İnsan kalitesinin varlığı, sistem ve yönetim kalitesinin olmadığı yerde hiçbir anlam taşımaz. İnsan ne kadar iyi eğitilmiş, yetiştirilmiş olursa olsun, eğer sistem ve yönetim gerekli etik kuralları oluşturamamış, gerekli denetim mekanizmalarını kuramamış ve yaptırımları uygulanmamışsa, o toplumda(makro ya da mikro açıdan) yozlaşma kaçınılmazdır.¹⁶⁵

¹⁶³MİDİLLİ, Ali, “Etik ve Karlılık”, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0206/16676/2. (21.06.2008).

¹⁶⁴ TANSAL, S. “Etik Değerlere Evrensel Yaklaşım”, *Executive Excellence*, Yıl: 6, Sayı: 64, Temmuz, 2002, s.11.

¹⁶⁵ BENLİGİRAY, Serap, “Organizasyonlarda İş Etiğinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, C.VII, S.1, 2005, s. 84.

Yönetişimde etik kavramının her geçen gün daha çok kullanılır olması ve önemli bir yer edinmesi ile yönetişimde etik konusu dikkate değer bir konu haline gelmiştir. Ekonomik istikrarın temelinde güven yatmaktadır. Güvenin temelinde ise etik ve dürüstlük vardır, etik ve dürüstlüğün olmadığı yerde ise güvenin ve bağlı olarak da istikrarın sağlanması mümkün değildir. Etrafınıza bir baktığımızda böyle birçok iş ortaklığının, aile birliğinin, toplumsal birliğin bu nedenden dolayı yürütülemediğini görebiliriz. Her türlü yapıda demokrasinin sağlanmasında, güvensiz ortamın yok edilmesinde ve yolsuzluklar ile mücadelede etik kavramının iyi anlaşılması ve bireysel ve yönetsel yapının önemli bir parçası haline gelmesi zorunludur.

OECD, IMF, Dünya Bankası, Uluslararası Ticaret Odası (ICC), Uluslararası Saydamlık Örgütü gibi kuruluşlar küresel bir sorun olan etik ve ahlaki değerlerin yaygınlaştırılmasını gündemlerinin en üst sırasına yerleştirmişler ve küresel çözüm arayışlarına girmişlerdir. OECD kurumsal yönetim konusunda işletmelerin yönetimde etik ve şeffaflık anlayışının yerleşmesine yönelik yönetmelikler yayınlamış ve bu temelde de birçok ülkede kurumsal yönetimin yerleşmesine yönelik yasal düzenlemeler gündeme gelmeye başlamıştır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık gibi yönetim enstrümanlarının mevcut sistemlerin yeniden yapılanmasında önemi gün geçtikçe artmaktadır. Yönetişimde dürüstlüğün sağlanmasında ve korunmasında etik değerlerin, davranış kurallarının ve yasal kuralların çok iyi algılanması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, işletme yönetiminin tüm süreçlerinde ortakların, çalışanların, müşterilerin beklentilerini karşılayan, hak ve hukukunu gözetilen sistemlerin kurulması gün geçtikçe önem kazanmaktadır. İleriyi gören ve istikrarlı büyümeyi ilke edinen şirketler kendilerine bir “Davranış veya Dürüstlük Kuralları” bütünü oluşturmakta ve tüm çalışanlar için eğitim kursları düzenleyerek bu kuralları yaymaya çalışmaktadırlar. OECD'nin gözlemlerine göre; ülkelerde davranış kuralları bütünüünün önemi daha yeni anlaşılmaya başlanmıştır. Davranış kuralları oluşturup bunları uygulamak ve öğretmek yolunda işletme stratejileri geliştiren çok uluslu büyük şirketlerle bu kurallar bütünüüne sahip olmayan orta ve küçük ölçekli şirketler arasında derin bir uçurum vardır. Bu durum bile tek başına rekabet üstünlüğünü ve tercih edilirliliği etkileyen önemli konulardan birisidir.

Günümüz toplumunda, şirketlerin güvenilir ve dürüst olması onlarda aranan en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal düzenin ve ekonomik istikrarın

sağlanmasında toplumun bir parçası olan şirketlerin, hem kendi mevcudiyetlerini devam ettirme hem de topluma karşı sorumlulukları açısından etik ve ahlaki olmayan davranış ve uygulamalar ile mücadele konusunda üzerine düşen önemli görevler bulunmaktadır. Bu anlamda verilecek mücadele firmaların karşılaşıcağı riskleri ve potansiyel maliyetleri azaltacak, firmaların itibarını korumasını sağlayarak, ürün ve hizmetlerinin verimini artıracak, kalıcı ve istikrarlı kurumsal bir yapıya ulaşmalarına destek verecektir.

Gerek halka arzda ve gerekse de kredi temininde riskin derecelendirilmesinin öneminin yasal olarak da vurgulandığı bu günlerde çok geç kalmadan birey olarak kendimizin ve yönetiminde olduğumuz kurum ve kuruluşların stratejik yaklaşımlarında etik değerlerin ve kurumsal yönetim ilkelerinin ne kadar uygulandığını kontrol ettirip, firma yönetiminde ve bünyesinde ilgili sistemlerin kurulmasına özen gösterelim, şeffaflığı, etik yönetimi ve adaleti kurumsal yönetim anlayışımızın önemli bir parçası haline getirelim ki toplumsal gelişime ve yükselişe de hizmet edebilelim.¹⁶⁶

3.1.4. Kurumsal Etik Yönetiminin Faydaları

İşletme yöneticiliği, yönetim vasıfları ve liderlik bilindiği gibi sadece çok sıkı çalışma, tutumluluk, akılcılık, yenilikçilik kapasitesi ve riske açık olma gibi niteliklere atfedilen erdemler olmasına karşın dürüstlük, güvenilirlik, işbirliği ve diğer insanlara karşı görev bilinci gibi sosyal niteliği olan bir dizi erdemsel unsurların olduğu bir bütündür. Dolayısıyla, iş dünyasının büyük ölçüde güvene dayanması ilk kademedeki sayılan niteliklerin yanında ikinci kademenin en önemli unsurlarından biri olan ahlâk ve beraberinde getirilen güvenilirlik işletmelerin; yöneticilerin ayakta kalmasını ve rakiplere karşı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasının ön koşuludur.¹⁶⁷

Günümüzde işletme yöneticilerinin genel geçer bir doğru olarak bildikleri “sorumluluk” bilinci ve işletme içinde olması gereken etiksel bilinç aynı zamanda akıllı davranışta bulunmak demektir. Bir başka ifade ile işletme yöneticileri sözde kısa ve verimli anti-etik bilinçle ulaşılan kazançların akıllıca kararlar olmadığının bilincindedirler. Çünkü daha önce de ifade edildiği üzere; etiksel işletme bilinci ve

¹⁶⁶ SEÇEN, Tülin, “Kurumsal Yönetimde Etik Değerler” 2006, [http://www.iccdanismanlik.com.tr/MakaleDetay.asp?MakaleId=11,\(02.Kasim.2008\)](http://www.iccdanismanlik.com.tr/MakaleDetay.asp?MakaleId=11,(02.Kasim.2008)).

¹⁶⁷ GÖZENER, Evrim, “Etik ve İşletme Etiği Üzerine” E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi, Mayıs 2008, sayı:19, http://www.egitirim.gen.tr/evrim_etik.htm (02.Kasim.2008).

yönetimi bir işletme için verimlilik, seçilen olma ve halka yönelim konularında önemli bir kaynaktır.¹⁶⁸

İşletmeler ve yöneticilerinin ilişki içinde oldukları sektör, tedarikçiler, devlet kurumları, rakipler, bağlı buldukları hukuk sistemi gibi kurum, kuruluş, örgüt ve kişilere karşı olan sorumlulukları ve bu sorumlulukların yerine getirilme derecesi ahlâki bir tutum ve etiksel bir bilincin göstergesidir.

Bir işletmenin çevresel etik ve toplumsal sorumluluğu toplum, müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, finansal kuruluşlarla olan ilişkileri temelinde sınıflandırılabilir. İşletmenin toplumsal sorumluluğu, işletme kaynaklarının sahip ve ortaklardan ziyade diğer kesimlere de yöneltilmesi ve onlarında düşünülmesi meselesidir.

Toplumsal sorumluluk ve etik davranışı izleyen işletmeler dolaylı veya doğrudan bazı faydalar sağlayabilmektedir:

- Çevresel etik söylem ve eylemlerinde medyanın ilgisinin çekilmesi ve toplum üzerinde olumlu imaj yaratılması ve itibar sağlanabilmektedir. Kamuoyu önündeki imajı ile işletmenin değişik kesimlerle daha ileri ilişkiler kurması, reklam veya benzeri kampanyalarla sağlanacak etkilerden daha uzun ve kalıcı etkiler bırakabilmektedir.

- Tüketicilere güvenli ürünler sunarak müşteri sadakati ve marka bağımlılığını arttırma, pazar payını genişletme olanağı tanımaktadır.

- Çalışanlara olumlu ve güvenli çalışma koşulları sınanarak devamsızlık oranı ve iş gören devir hızını düşürme, verimliliği yükseltme ve işletmenin kalifiye iş gücü için cazip kılınması sağlanabilmektedir.

- Devlet gibi düzenleyicilerin işletme faaliyetlerine daha az karışması sağlanır. Bu yöntemle devlet ihalelerinden daha büyük pay alma olanağı elde edilebilir. Yaptıkları okul, hastane, köprü gibi bina ve tesislerin yapımıyla vergi indiriminden yararlanabilmektedirler.

- Etik davranış ile işletme, toplum önünde iyi bir ün sağlar, diğer aktörlerin güvenini kazanır ve dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajını sağlar. Örneğin işletmelerin yaptığı bir etik davranış, ileride tedarikçi ve bayilerle iyi ilişkiler kurma

¹⁶⁸ GÖZENER, Evrim, a.g.e.

zeminini hazırlar. Değer zincirlerindeki güven ilişkisi ile belirsizliği azaltma faktörü yaratır. Yeni yatırımcıları işletmeye çeker.

- Yeni pazarlara giriş imkânı verir. Etik kodları uygulayan ve bunu gösteren işletmeler çevresel etik kaygılarını dile getiren yeni ülke ve pazarlara daha kolay giriş imkânı sağlar.

- Sivil toplum örgütlerinin (STÖ) hareketlerinin girişimleri sonucu oluşabilecek ve hukuksal açıdan işletmeleri zarara uğratabilecek durumlara karşı koruma sağlar.

İşletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeleri ve etik davranış, maliyetlerini arttırsa da sağlayacağı çeşitli yararlar sayesinde maliyet artışının yaratacağı olumsuzlukları dengeleyebilecektir.¹⁶⁹

3.1.5.Kurumsal Yönetimde Etik Davranışlara Uyumu Artırmak İçin Tavsiyeler

Uygulanmaya çalışılan kurumsal yönetim anlayışının başarılı olması için ilk önce etik bilincinin oluşturulması gerekmektedir. Etik kural ve etik bilincin oluşturulması ve tam anlamıyla uygulanabilmesi için insan kalitesi, sistem kalitesi, yönetim kalitesi gerekmektedir.

Temelde insan kalitesi esas olmakla beraber, yalnız insanın kalitesinin yüksek olması yeterli olmamaktadır. İçinde bulunulan sistemin uygun olamayışı, gerekli kuralların oluşturulmamış olması, denetim mekanizmalarının kurulmamış olması ve gerekli yaptırımları uygulayamayan yönetimle, etik değerlere ulaşmak mümkün değildir. Etik davranışları kontrol, örgütsel standartların oluşturulması ile teşvik edilebilir. Bu standartlar etik kuralların bir düzenlemesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde etik davranışların oluşturulması ve geliştirilmesi amacıyla aşağıdaki tavsiyelerde bulunulabilir;

- Etik değerlerin geçerli olduğu bir çalışma ortamı oluşturmak,
- İşletmelerde etik değerler konusunu, zaman zaman ele alıp tartışmak,
- Yöneticilerin etik davranışları işletmeye kazandırma ve yerleştirmede sorumluluk almalarını sağlamak,

¹⁶⁹ TEK, Murat, Reyhanoğlu, Metin, Etikten Etikete “İşletmelerde Çevresel Etik: Söylem-Eylem Farklaşması” **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 6.3.2004, s. 212–214.

- Personeli etik davranışlar konusunda eğitmek,
- Çalışanlar arası iletişimi arttırmak,

COSO Raporu, kontrol ortamı adı verilen temel üzerine kurulmuş bir iç kontrol modeli ile işletme içersinde yüksek etik standartlara duyulan ihtiyacı vurgulamıştır. Raporda, başarılı işletmelerin yöneticileri etik davranışın “işin iyi yapılmasını sağlamasından dolayı değer olduğu görüşü kabul görmektedir” görüşü yer almaktadır.¹⁷⁰

Sarbanes Oxley Kanunu 406. madde ile etik ilkelerin gerekliliği konusuna ilksin açıklamalarda bulunmuştur. Bu maddede belirtilen hususlar aşağıdaki gibidir;¹⁷¹

- Dürüstlük ve etiksel davranış, çıkarların ön plana çıktığı şahsi ve profesyonel ilişkilerde göz önünde bulundurulmalıdır.
- Doğru, dürüst, gerçek, zamanlı ve anlaşılabilir değerlendirmeler periyodik olarak yapılmalıdır.
- Yönetim ilkelerine ve düzenlemelere uyum sağlanmalıdır.

Kurallarda ve yasal düzelmelerde yaşanan değişiklikler değer, tutum ve davranışlarda değişikliklere neden olmayabilir. Etiksel değerlerle yüklü bir kültür oluşumu, bugünün iş yaşamında son derece önemlidir ve sivil toplum, iş dünyası ve profesyonel organizasyonların odak noktasını oluşturmaktadır.¹⁷²

3.2. İŞLETMEDE ETİĞİN KURUMSALLAŞTIRILMASI

Etiğin kurumsallaşması, işletme etiğinin biçimsel olarak ve kesin, açık bir şekilde günlük iş hayatının içinde işletmenin normal bir parçası ve düzeni olmasıdır. İşletmenin dış politikalarında, üst düzey yönetiminde ve çalışanların tüm iş faaliyetlerinde, günlük karar almalarında etiği içermesidir. Weber’e göre bir işletme; işletme politikalarına etik kurallarını dahil ederek, resmi olarak dışarıdan birinin

¹⁷⁰ KIREL, Çiğdem, **a.g.e.**, s. 89.

¹⁷¹ SEGANISH, W.Michael and HOLTER, C. Norma. “Complying with the Sarbanes –Oxley Ethics Requirments”, **Internal Auditing**, Jul/Aug, 19, 4, 2004, s. 23.

¹⁷² ARARAT, Melsa ve UYGUR, Mehmet. “Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations”, **Corporate Governance**, Vol:3, No:1, 2003, s.71.

başkanlığında etik komitesi oluşturarak, yönetim programına işletme etiğini dahil ederek işletme etiğini kurumsallaştırabilir.¹⁷³

Ülkemizdeki işletmelerin her gün biraz daha büyüyen ve girme koşullarının her gün daha da zorlaşan uluslar arası rekabet piyasasında var olmak için kurumsal kimliklerini oluşturmaları inkâr edilemez, görmezden gelinemez bir gerçeklik olmuştur. Bu çerçevede işletmelerin uluslar arası rekabet piyasası içinde varlıklarının devamı için kurumsallık bilincinin yanında uluslar arası iş etiği standardını da tutturmaları gerekmektedir. Yani iş etiği de kurumsallaştırılmalıdır.

İşletme etiğinin kurumsallaştırılması pek kolay bir iş gibi görünmüyor olsa da, yeni üretim teknolojisinin veya yeni işe alma sürecinin kurumsallaştırılmasından daha güç ve karmaşık değildir. Bu süreç çok önemli sonuçlar yaratmasına istinaden, radikal değişimler gerektirmeden hali hazırda yönetsel araçlarla gerçekleştirilebilir.¹⁷⁴

İşletme etiği anlayışının kurumsallaştırılması, işletmenin üst kademesinde başlar. Ancak örgüt piramidinin tabanına kadar tüm seviyelerine nüfuz etmeden tamamlanamaz. Bu süreçte işletmenin her üç örgütsel grubu da (üst yönetim, orta kademe ve fonksiyonel birimler) katılır. Sosyal politikaların uygulanmasında her üç grup da sorumluluk taşır. Çevre ile etkileşimin ve sosyal girdilerin kalitesini iyileştirmek bunların ortak amacı olmasına karşın, her birisinin olağan faaliyetleri yanında sosyal politikanın gerektirdiği bazı farklı işlevleri vardır. Yani bu yöneticilerin biri topluma, diğeri de işletmeye dönük olmak üzere iki farklı yüzünün, iki farklı rolünün olduğu söylenebilir.¹⁷⁵

İşletme etiğinin kurumsal düzeyde gerçekleştirilmesi için işletmenin alt kademe yöneticilerinin ve çalışanların sosyal sorumlulukla ilgili değerlerin ve bu alandaki etkinliklerinin artırılması için çaba harcanmalıdır. Bu amaçla eğitim programları ve seminerler düzenlenebilir, ilgili bilgiler sürekli olarak paylaşılır, sosyal performansla ilgili basit ve anlaşılır kriterler geliştirilir. Bunun yanı sıra, çalışanların temel katma değer kaynağı olarak görülmesi ve bu kaynağa sosyal sorumluluk anlayışına uygun

¹⁷³ TSALAKIS, J. Fritzsche D.J. "Business Ethics: A literature review with a focus on marketing ethics", **Journal of Business Ethics**, Vol:8, 1989,s. 695-743.

¹⁷⁴ WOOD, a.g.e., s.137.

¹⁷⁵ DAVIS, Keith - Blomstrom, Robert L., **Business and Society: Environment and Responsibility**, McGraw - Hill Book Company, New York, 1975, s.87.

yatırımların yapılması, bu anlayışın işletmenin tüm seviyelerinde benimsenmesinde katkıda bulunur. Son yıllarda stratejik insan kaynakları paradigmasının gelişmesi, bu yaklaşımın somutlaştırılmasıdır. Yönetim ile çalışanlar arasındaki engellerin yıkılmasının araçları olarak çalışanların yetkilendirilmesi, ortak mülkiyetin teşvik edilmesi, örgüt yapısının yalınlaştırılması da sayılabilir.¹⁷⁶

Kurumsallaşmış etik işletme etiğinin biçimsel olarak kesin ve açık bir şekilde günlük iş hayatının içinde, işletmelerin normal bir parçası ve düzeni olmasıdır. İşletmelerin dış politikalarında, üst düzey yönetiminde ve çalışanların tüm iş faaliyetlerinde, günlük karar almalarında etiği içermesidir.¹⁷⁷

Etiğin kurumsallaşması, etiğin biçimsel olarak ve kesin, açık bir şekilde günlük iş hayatının içinde işletmenin normal bir parçası ve düzeni olmasıdır. İşletmenin dış politikalarında, üst düzey yönetiminde ve çalışanların tüm iş faaliyetlerinde, günlük karar almalarında iş etiği içermesidir. İşletme etiğinin kurumsallaşması teorik bir olay olmayıp işletme içerisinde uygulamada devamlı başvuru ve işletme politikalarının belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme etiğinin kurumsallaştırılması etik kuralları yazmaktan çok daha fazlasını, etik politika ve programların geliştirilmesini, üst yönetimin desteğini, etik liderliği, örgüt kültüründe ve uygulama sistemlerinde önemli değişimleri gerektirir.

Navran birçok sektörde etik konularda sağlam kurum kültürünün oluşturulmasına dikkat çekmektedir. Navran, özellikle de enerji şirketleri ve telekomünikasyon şirketlerinin sektörlerinin yapısı nedeniyle devlet kurumları gibi tüketici karşısında orantısız biçimde güçlü olduğuna dikkat çekiyor. Navran, söz konusu şirketleri yönetenlerin devlet memuru olmamasını bu işleyişi tek başına değiştirmeyeceğini belirterek , “Bunlar lisans ve imtiyaz bedeli olarak bu hakların karşılığını verseler de şirketlerini kurumsal etik ilkeleriyle yönetmeleri gerek” diyor.¹⁷⁸

Navran, aynı yapının medyadan bankacılığa kadar birçok sektör için geçerli olduğunu belirterek şöyle devam ediyor: “Ekonominin tümünde kurumsal sorumluluk taşıyan insanların gereken yerlerde kamu yararını gözettiğinden ve kendi kaynaklarını

¹⁷⁶ JONES, Marc T., “The Institutional Determinants of Social Responsibility”, **Journal of Business Ethics**,No.20, 1999, s.176.

¹⁷⁷ URAL, Tülin, **İşletme ve Pazarlama Etiği**, Detay Yayıncılık, Ankara,2003, s. 41.

¹⁷⁸ ÖZMEN, Türda,2003, [http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=99867\(22.06.2008\)](http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=99867(22.06.2008)).

da ahlaki biçimde yönettiklerinden nasıl emin olabiliriz? İnsanların sürekli kuralları ihlal edip tolere edildikleri bir ortamda dürüst üretim olamaz. İnsanların doğru şeyi yapması yolunda teşvik edilmeleri gerekiyor. Etik değerlerin şirket lügatine girmesi çok önemli, böylece ahlaki meseleler konuşulur hale geliyor.”

Şirketlerin çalışma prensiplerinde etik değerlere yer ayırması ve bunlara öncelik vermesi, bunun yanında şirket çalışanlarına yol gösteren bir nevi model konumunda olan yöneticinin de davranış ve kararlarında etik değerleri dikkate alması personeli doğru olanı yapması yönünde teşvik edici nitelik kazanmaktadır.

Tüm işletmeler farkında olsalar da, olmasalar da belirli etik programlara sahiptirler. Bu programlar çoğu zaman bilinçli bir şekilde yaratılmış değildir. İşletmelerin sistemlerinde, süreçlerinde ve kültüründe saklıdır. Bunlar işletme etiğini kurumsallaştırmanın dolaylı yöntemleridir. Bilinçli olarak yaratılan etik kurallar, etik eğitim programları, etik yöneticiler, etik kurullar gibi biçimsel oluşumlar doğrudan yöntemleri oluşturur.¹⁷⁹

İşletmelerde etik ilkeler farklı yollarla kurumsallaşabilir. Etik ilkeler geliştirilmenin amacı yasal bir çerçevede aynı tür davranışları yerleştirmektir. Bazı örgütlerde sürekli kurallar düzeyindeki komisyonlar, örgütlerin etik davranış ilkelerini yaratır ve standartları belirler. Bu komisyonlara genellikle “toplumsal sorumluluk” ya da “kamu siyaseti” komisyonları adı verilir. Bu komisyonların işletme içinde iki işlevi vardır. Birincisi, bu komisyonlar etik konularının örgütün en üst düzeyindeki karar organlarının gündeminde yer almasına yardım ederler. İkinci olarak, etik kurallara bağlılık iş sürecinde işgörenler ve müşteriler arasında sembolik bir iletişim sağlar.¹⁸⁰

Örgütte etik davranışın kurumsallaşmasında ikinci bir mekanizma ise etik ilkelerin geliştirilmesidir. Örgüt içinde bu etik ilkeler, örgütün değer sistemini tanımlar, örgütsel amaçları ortaya koyar ve bu ilkelere uygun kararlar verebilmesinin yollarını gösterir.¹⁸¹

Etik davranışların kurumsallaşmasında üçüncü bir yöntem olarak etik eğitim programlarının uygulanması, yakın zamanda büyük bir yaygınlık kazanmıştır. Waltham-

¹⁷⁹ WOOD, J., Dona, **Business and Society**, Harper collins Publishing, USA, 1990, s. 250.

¹⁸⁰ NORTHCRAFT, GREGORY B, Margaret A. Neale, **Organizational Behaviour: A Management Challenge**, Florida, The Dryden Pres, 1990, s. 206.

¹⁸¹ NORTHCRAFT ve Neale, **a.g.e.** s. 207.

Bentley koleji Etik Merkezi'nin Amerika'daki 279 büyük şirkette yaptığı ve 1985 kişinin katıldığı bir araştırmada, deneklerin %20'si doğru etik davranışların teşvik edilmesi için seminer ve workshoplar düzenlediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca birçok ünlü şirketin, zarar gören imajlarını düzeltmek için etik konusuna önem verdikleri görülmüştür.¹⁸²

Etik kavramını şirketlerinde yerleştirmek isteyen kurumlar zarar gören isimlerini onarmaya çalışan şirketler; halka ilişkilerdeki sorunları ortadan kaldırmak, çalışanların moralini yükseltmek, üretimi arttırmak ve kurumlarını daha dürüst bir şekilde sokmak isteyen şirketlerdir. İşletme etiğinin kurumsallaştırılması, konunun resmi ve harici olmaktan çıkarılıp günlük iş hayatına yerleştirilmesi anlamına gelmektedir. Birçok firma açısından işletme etiğinin kurumsallaşması istemi yönetim kadrosunun bu konuda gereksinim duymasından kaynaklanmıştır. Diğer bir neden ise değişen sosyo-kültürel yapı, bireylerin bilinçlenmesi ve bir takım hak ve değerlere sahip çıkma eğilimindeki artış, işletmeleri etik kurallarına uymaya zorlamaktadır.¹⁸³

İşletmede etiğin kurumsallaşmasında doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki tür yöntem yer almaktadır. Doğrudan yöntemleri; işletme içi etik kurallar oluşturma, işletmelerde etik eğitim programları oluşturma, etik yönetici, etik kurullar ve etik denetim olarak sıralayabiliriz. Dolaylı yöntemleri ise, etiğe dayalı örgüt kültürü oluşturmak, etik lider tayin etmek, işletme içinde etkin iletişimi sağlamak, üst yönetimin desteklemesi, teşvik edici iklimin yaratılması olarak sıralayabiliriz.

3.2.1. Etiğin Kurumsallaşmasında Doğrudan Yöntemler

Etiğin kurumsallaşmasında kullanılan doğrudan yöntemler birinci derecede işletme içerisinde etkili olan yöntemlerdir. Bunları beş başlık altında toplayıp incelememiz mümkündür. Aşağıda bu yöntemlere kısaca değinilecektir.

3.2.1.1. İşletme İçi Etik Kurallar(Etik Kod) Oluşturma

Etiğin kurumsallaştırılmasında doğrudan yöntemlerin ilk sırasında işletme içi etik kurallar oluşturma bir başka deyişle etik kodlar oluşturma yer almaktadır. Bu etik kural oluşturma ne olduğunun daha iyi anlaşılması amacıyla sırasıyla etik kod kavramı, içeriği, önemi, rolü hakkında açıklamalar yapılacaktır.

¹⁸² PEHLİVAN, İnalet, *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, 1998, s. 138.

¹⁸³ MCHUGH, Francis P., *İş Ahlâkı*, Çev. TÜSİAD, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 1992, s. 1.

1) Etik Kod Kavramı

Etik kodlar ile ilgili yazında sürekli olarak kullanılmakta olan aşağıdaki tanımlamalar bulunmaktadır.¹⁸⁴

- Etik kodlar resmi ve yazılı dokümanlardır,
- Etik kodlar, ahlaki uyum politikalarını içeren dokümanlardır. Bu politikalar; ahlaki standartlar, temel değerler, prensipler, organizasyonun etkisel uyumunu ifade eden cümleler şeklinde tanımlanabilir.
- Bu politikalar iş görenlerin davranışlarına veya organizasyonun tümüne rehberlik etmesi amacıyla oluşturulur.
- Etik kodlar, yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak, kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koymaktadırlar.¹⁸⁵

2) Etik Kodların İçeriği

Etik kodların içereceği konuları maddeler halinde sıralayacak olursak;

- a) Şirketin temel görevinin, amaç ve inançlarının tanımı,
- b) Şirketin sorumlu olduğu kar ortakları, çalışanlar, tüketiciler ve toplum gibi yapıların tanımı,
- c) Şirketin bu gruplara karşı olan zorunlulukları,
- d) Bu zorunlulukların getirdiği somut davranış örnekleri,
- e) Bu zorunlulukların yerine getirilmemesi halinde şirketin uygulayacağı kınama ve cezaların belirtilmesi.¹⁸⁶

3) Etik Kodlarının Önemi

İşletmede etik değerleri aşılamanın en yaygın yolu etik kuralların yazılmasıdır. Etik kurallar (Codes of Ethics), çalışanların davranışlarına rehberlik eden temel

¹⁸⁴ PATER Alberic, GILS Anita Van, **a.g.e.**, s. 764.

¹⁸⁵ ÖZTÜRK Namık Kemal, “Yolsuzluklarla Mücadelede İtalya’ dan Ders Alınabilir Mi?”, **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 34 Sayı:1, Ankara, Mart 2001, s. 9.

¹⁸⁶ SİMS, Ronald, “The Institutionalization of Organizational Ethics”, **Jurnal of Business Ethics**, No.10, 1991, s.493–506.

değerlerin ve standartların ifade edildiği yazılı bir belgedir.¹⁸⁷

İşletme içi etik kodlarının önemli birçok avantajı vardır. İşletmeler çok farklı pazarlarda faaliyet göstermekte ve çeşitli paydaş gruplarına hizmet etmektedir. Bu nedenle bireyin temel değerleri olmadan kararlarının tüm sonuçlarını saptaması ve ölçmesi çok güçtür. Böylece iyi yapılandırılmış etik kodları, etik sorunla karşılaşıldığında, beklenen davranış örneği ve etik karar verme için bir çerçeve sağlar. Etik kodlarının bir diğer avantajı, herkese uygulanabilen ve kişisellikten uzak ahlâki temel sağlaması, yani objektif olmasıdır. İşletme içinde etik dışı uygulamaların rapor edilmesini teşvik etme gibi yararlar da sağlayabilir.¹⁸⁸

Etik kodu savunucuları bu kodların yöneticilere iyi işleri yapmak ve kötü işlerden uzak durmak için bir kılavuz görevi yaptığını ileri sürmektedirler. Ayrıca değerler arasında bir çatışma olduğu zaman karar vericilere yol gösterici fonksiyon görürler.¹⁸⁹

Kodların etkinliği için -açık bir kanıt olmaksızın- etiksel davranışı sürekli desteklediğinden talep edilmektedir. Kodlar diğer etik aktiviteleri gibi sembolik bir fonksiyona sahip olabilirler. Bazen iş görenlerin dikkatini çekmek, işletmenin imajını yönetmek, hükümet düzenlemelerinden sakınmak ve iş görenin moralini arttırmak amacıyla oluşturulan etik kodları etiksel davranışı direkt olarak etkileme konusunda başarısız olabilir. Ancak bu fonksiyonların bir veya bir kaçında başarılıdır.¹⁹⁰ Etik bir koda sahip olmak tüm sorunları çözmeyecektir¹⁹¹ ancak sağlayacağı yararlar bir çalışmada şöyle sıralanmıştır:

¹⁸⁷ SNOEYENBOS, Milton, Almeder, Robert, Humber, James, **BusinessEthics**, Buffalo, New York,1992,s. 93.

¹⁸⁸ FREDERİCK, William C. - Post, James E. ,Davis, Keith, **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, McGraw-Hill, New York, 1992, s. 93–94.

¹⁸⁹ ÖZTÜRK Namık Kemal, “Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar”, **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 32 Sayı:2, Ankara, Haziran 1999, s. 22- 23.

¹⁹⁰ WEAVER Gary R., “Does Ethics Code Design Matter? Effects Of Ethics Code Rationales And Sanctions On Recipients’ Justice Perceptions And Content Recall”, **Journal Of Business Ethics**, Dordrecht,Vol. 14 No. 5, 1995, pp. 368.

¹⁹¹ RUSS- EFT Darlene, HATCHER Timothy, “The Issue Of International Value And Beliefs: The Debate For A Global HRD Code Of Ethics”, **Advances in Developing Human Resources**, Vol. 5 No. 3, 2003, s.304.

- a) Tüm yönetici ve iş görenlere doğru davranışın ne olduğunu gösteren, beklenen davranış standartlarını açıklayan, onların etiksel davranışlarını teşvik eden düzenleme ve kalıcı rehberine sahip olmak,
- b) Yöneticilerin çalışma hayatında karşılaştıkları etik sorunları, ikilemleri çözümlenerek, doğru ve iyi kararlar vermelerine yardımcı olmak,
- c) Toplumun güven ve saygınlığını kazanmak, iyi bir imaj ve üne kavuşmak.

Etik kodlarının, işletmelerin etik karar vermek için bu gerekliliğin farkında olup olmadıklarının ve bu gerekliliğin taahhüt edilip edilmediğinin araştırılmasında somut bir yol olduğu söylenebilir. Ancak işletmelerin etik kararlarında etik yeterli olmayabilir. Bu nedenle etik kültürünün geliştirildiği ve sürdürüldüğü çabalara odaklanmak gerekmektedir.¹⁹²

Başka bir deyişle kodlarının gerçekten fonksiyonel olması isteniyorsa kurumsal kültürün bir parçası olmaları gerekir. Kurumsal kültürün bir parçası haline alan etik kodlar, kurumsal dürüstlüğü ve hesap verebilirliği geliştirir. Bu açıdan, kurumsal kültürle bütünleşmesi oldukça önemlidir.¹⁹³ Etik kodlarının kurum kültürü ile bütünleşebilmesi için izlenebilecek metotlar şunlardır:¹⁹⁴

- İşletmelerin, faaliyet alanlarının özelliklerini göz önünde bulundurarak, kurumsal etik kodlarını belirleyebilmesi gerekir.
- Etik kodlarının kurumsal kültürün bir parçası haline getirilmesi konusunda, kurum yöneticilerine rehber olma ve vizyon sağlama konusunda büyük bir sorumluluk düşmektedir.
- Etik kodlarının iş görenlere aktarılması için kurum içi eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Broşür ve el kitapçıkları dağıtılmalı, etik ikilemlerle veya etik standartlara

¹⁹² SVENSSON Göran, WOOD Greg, "Codes Of Ethics Best Practice In The Swedish Public Sector: A Pubsec- Scale", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 17 No. 2, 2004, pp. 180.

¹⁹³ TÜSİAD, Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar, Cilt 1, TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi No: 1, Yayın No. TÜSİAD-T/2005 – 11/412, İstanbul, 2005, s. 96.

¹⁹⁴ TÜSİAD, Devlette Etikten Etik Devlete: Yasal Altyapı, Saydamlık ve Ayrıcalıklar Tespit ve Öneriler, Cilt 2, TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi No: 2, Yayın No. TUS_AD-T/2005 – 11/411, İstanbul, 2005, s. 156.

uyumla ilgili sorunlar gündeme geldiğinde işletme iş görenlerin de katılımları sağlanarak toplantılar düzenlemelidir.

4) Etik Kodların Rolü

Etik kodlarının genel ifadesi, bir kültürün veya ülkenin oluşturduğu yasal, politik ve ekonomik iklimin üstünde olan etiksel davranışı¹⁹⁵ ve karar vermeyi desteklemesidir. Ayrıca etik kodlarının rolü bir işletmenin, kodların paydaşları ile ilgili sorumlulukları yerine getirmemek için kodların sebep olabileceği baskılara karşı çıkarak boyutlarını arttırmak olmalıdır. Yazında, etik kodlarının rolü aşağıdaki şekilde belirtilmektedir.

- Kişi orijinal bir durumla karşılaştığında grup rehberliği sağlaması,
- Mesleklerin değerlendirmesinde ve kamu beklentilerinde temel sağlaması,
- Organizasyonun üyeleri arasında yaygın amaç duygularını güçlendirmesi,
- Meslek ününü ve kamu güvenini arttırması,
- Mesleğe karşı yerleştirilen güçlü eğilimleri koruması,
- Yaptırımları tanımlayarak ve etik olmayan davranışların doğrulanarak raporlanan bir ortam yaratarak etik olmayan davranışlardan caydırması,
- Etik olmayan davranışlarda bulunma baskısı ile karşılaşan kişilere destek vermesi,
- Üyeler veya üye olmayanlar arasında ve meslek üyeleri arasında tartışmaları düzenleme vazifesi görmesi.

Hazırlanmış etik kod, işletme politikasını oluşturan ve hareket eden yöneticinin keyfi hareketlerinin önüne geçilmesi bakımından da önemlidir. Yazılı kurallara göre hareket edileceği için kişisel menfaat sağlama ve yandaşlara menfaat sağlama gibi istenmeyen durumlardan da işletme kurtulmuş olmaktadır. Bilinen etik kodlarla işletme ahlaki ve legal bir yaptırıma tabi tutulacaktır. Etik ilkeler içinde yer alan yansızlık, dürüstlük, tarafsızlık, adalet, eşitlik vb. kavramlar sayesinde; rüşvet, yaranma, yolsuzluk, çıkar sağlama, bencillik vb. etik dışı davranışlardan işletme kurtulmuş olacaktır. Günümüz şartlarında daha fazla kişiye ulaşan ve bunlarla daha yoğun ticari

¹⁹⁵ PAYNE Dinah, RAIBORN Cecily, ASKVIK Jorn, "A Global Code Of Business Ethics", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 16 No. 16, 1997, pp. 1729.

ilişki içerisinde bulunan işletmeler etik kod bilincini daha yoğun bir şekilde gerçekleştirmektedirler. Bu da onların toplum ve paydaşları tarafından daha güvenilir bir işletme gözüyle bakılmalarını sağlamıştır.

3.2.1.2. İşletmede Etik Eğitim Programları Oluşturma

İşletme içi etik kuralların oluşturulması etik programın sadece başlangıç aşamasıdır. Temel değerleri etik davranışı yaratacak biçimde değiştirmeden, gelecekte bu kuralların ihlal edilmeyeceği garanti edilemez. Değerlerin değişimi de eğitim yolu ile gerçekleştirilebilir. Yöneticilerin ve çalışanların ahlâki açıdan duyarlı olmasını sağlamak amacıyla; etik eğitim, karar verme sürecinin etik boyutunun farkına varılmasını, etik boyutun karar vermenin ayrılmaz bir parçası olduğunu, etik ikilemlerin analiz edilmesini ve gündelik faaliyetlerde bu analizin nasıl uygulanacağı ile becerileri kazandırmayı amaçlar.¹⁹⁶

İşletme içerisinde etik kod bilincinin yaygınlaşması ve benimsenmesi için bu etik kodlarla ilgili eğitici programlar, seminerler ve söyleşiler düzenlenip personel eğitilmelidir.

İşletmelerin çoğunda yöneticilerin katıldığı periyodik seminerler düzenlenmektedir. Program ve seminerler, yöneticilere iş dünyasında karşılaşılabilecek olası varsayımlara dayalı durumları tartışma konusunda yardım edebilir. İşletmelerde etik seminer ve programların geliştirilmesi için çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlardan bazıları bir sözcü bulundurmak, panel hazırlamak ve işletme içi konferanslar düzenlemektir.¹⁹⁷

Etik eğitim programlarında özellikle rol oynama ve işletme oyunları gibi uygulamalı tekniklerin kullanılması çok faydalıdır. Belirli olayların değerlendirilmesinde ve tartışılmasında aktif katılımı teşvik eden bu yöntemlerin çok başarılı sonuçlar verdiği görülmüştür. Temel amacı gerçek hayatta uygulanabilecek beceriler kazandırmak olduğuna göre, etik eğitimin etik prensiplerin belirli vakalara uygulanmasını da içermesi gerekir. Bu uygulamalar personele etik kodlar hakkında gerekli bilgileri vermenin yanında onların pratikte de etik kodları benimsemelerine

¹⁹⁶ BUCHHOLZ, a.g.e., s.179.

¹⁹⁷ LACZNIÁK, G.R. - Murphy, P.E., "Fostering Ethical Marketing Decisions", **Journal of Business Ethics**,N.10, 1991, s. 259-270.

yardımcı olacaktır. Boeing, Arthur Andersen, Johnson&Johnson, IBM ve Xerox etiğın öğretilmesi için resmi eğitim programları düzenleyen bazı uluslararası şirketlerdir.¹⁹⁸

3.2.1.3. Etik Yönetici

İşletme içerisinde yürütölen etik programlardan sorumlu olacak, bu programların yürütölmesinde görev alacak bir yöneticinin varlığı gereklidir. İşletme içerisinde böyle bir yöneticinin atanması etiğın kurumsallaşma aşamasında yer alan doğrudan yöntemlerden bir diğeriştir.

İşletme içerisinde günlük birçok olay meydana gelmektedir. Bu olaylar bazen yöneticiye yansımadan çözülebilineceğı gibi kimisi yöneticiyi doğrudan ilgilendiren olaylar olabilmektedir. Bu gibi durumlarda sorunların çözümünde yer alacak ve çözüm yolu gösterecek bir rehber görevi yöneticiye düşmektedir.

Organizasyonlar karşılaştıkları etik sorunları ele almak, çözmek ve olumsuz etkilerini en aza indirmek için bireysel yöneticiler atayarak ve onlara izin vererek, onlardan bir sosyal tepki mekanizması olarak yararlanabilirler.¹⁹⁹

Etik programlardan sorumlu olarak etik ombudsman da atanabilir. Etik ombudsman etik yöneticiye oranla daha az taraflı ve otoriter olması nedeniyle daha fazla tercih edilebilir. Ombudsman etik yöneticiden farklı olarak daha çok tartışma çözücü görev üstlenmektedir.

Ombudsmanın rolü temelde inceleme, önerilerde bulunma ve denetleme işlevlerinin kombinasyonundan oluşur. Kendisine başvurulduğunda, etik ikilemin koşullarını incelemesi ve uygun çözüm veya eylem önerilerinde bulunması istenir. Bağımsızlık ve gizlilik kritik öneme sahiptir ve ombudsmanın taraf tutması söz konusu olamaz. Ombudsman pozisyonu için genellikle yaşça büyük ve deneyimli, işletme içinde itibarlı ve otorite sahibi olan insanlar seçilir. Bu kişi, işletmenin değerler sistemini tamamen içselleştirmiş ve işletme politikalarının tüm boyutları ile ilgili sorunları ele almak yeteneğine sahip olmalıdır.²⁰⁰

¹⁹⁸ROBERTSON, Diana C. SCHLEGELMİCH, Bodo, "Corporate Institutionalization of Ethics in the United States and Great Britain", **Journal of Business Ethics**, N.12, 1993, s. 301-302.

¹⁹⁹ŞİMŞEK, Şerif ve ÖZGENER, Şevki,"Organizasyonlarda Sosyal Duyarlılık" **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.1, Eskişehir, 2001, s.112.

²⁰⁰ ŞİMŞEK- ÖZGENER, a.g.e, s. 149-150.

Ombudsman kavramı ülkemizde yaygınlaşmamış olması nedeniyle işletmelerde etik programlardan bu iş için atanmış yönetici sorumlu olmaktadır. Daha çok problem çözen ve problem çözümünde yol gösteren konumda etik yönetici yer almaktadır.

3.2.1.4. Etik Kurullar

İşletme faaliyetlerinde etik ilkelerin uygulanmasını sağlamak için etik kurullar veya komiteler oluşturulabilir.

İşletmede etik iklimi geliştirecek politikalar, kurallar ve prosedürler bu komite tarafından belirlenir. İşletme içi etik kuralları anlatan toplantılar ve etik eğitim programları düzenlemek, etik kurallara uyulup uyulmadığını kontrol etmek ve raporlamak, uyanları ödüllendirmek uymayanları cezalandırmak da komitenin görevleri arasındadır. Etik komite ayrıca etik konuların işletmenin en üst düzeyindeki karar organlarının gündeminde yer almasını sağlar.²⁰¹

Etik kurullar farklı yollarla oluşturulabilir. Bazı örgütlerde sürekli kurullar düzeyindeki komisyonlar, örgütlerin etik ilkelerini yaratır ve standartları belirler. Bu komisyonlara genellikle “toplumsal sorumluluk” veya “kamu siyaseti” adı verilir. Bu komisyonlar, etik konuların üst düzey yönetimin karar organlarının gündeminde yer almasına yardım eder. Ayrıca etik kurallara bağlılık, iş sürecinde iş görenler ve müşteriler arasında sembolik bir iletişim sağlar.²⁰²

Etik komiteler genellikle hem çalışanlardan hem yöneticilerden oluşur. Birçok işletmede etik komite üyeliği rotasyona tabi olur ve böylelikle tüm çalışanlar etik konusunda bilgilendirilir. Etik komite, işletme içinde karşılaşılan etik vakaları derleyerek bir deneyim birikimi, bir altyapı oluşturur. Bunun sonucunda benzer sorunlar baş gösterdiğinde rehberlik edecek bir emsale sahip olur. Etik komitelerin etkinliği ve görevleri işletmeden işletmeye göre farklılık gösterebilir. Temel fonksiyonları ahlâki politikaları incelemek ve günün koşullarına uygun hale getirmektir.²⁰³

3.2.1.5. Etik Denetim

Etiği kurumsallaştırma yöntemlerinden olan etik denetim işletmede kontrol mekanizması görevini üstlenmektedir. Etik denetimin sağlıklı işleyebilmesi için işletme

²⁰¹ FREDERICK - POST - DAVIS, **a.g.e.**, s. 94–95.

²⁰² PEHLİVAN, **a.g.e.**, s.148.

²⁰³ ŞİMŞEK- ÖZGENER, **a.g.e.**, s.144–145.

içerisinde açık iletişim var olmalıdır. Diyalog ve iletişimin sorunsuz gerçekleşmesi için birimler arası iletişim sorunsuz olarak işlemelidir.

ABD’li şirketler ahlâki standartları değerlendirmek ve çalışanların ahlâki kararlara uyup uymadıklarını kontrol etmek için bir danışman kullanmakta veya yönetim kadrosundan oluşan bir ahlâk komitesi oluşturmaktadır. Denetim programlarında denetim görevlileri görevdeki yöneticilerle toplantılar düzenler ve iş davranışı hakkında tartışır, iş davranışı komitesi denetimi inceler ve komite için bir rapor hazırlar. Ancak, denetimler zaman ve ilgili kişilerle etkileşim gerektirmektedir.

Bazı şirketlerde bölümler için etik danışmanlar çalışmaktadır. Çalışanlar şirket politikaları hakkında bilgi almak veya bu politikalarda yer almayan bir konu hakkında ne yapacaklarını belirlemek için bu danışmanlara başvururlar. Danışmanlar çalışanların çözemedikleri konularda onlara yardım etmektedir.²⁰⁴

İşletmelerin etik performanslarına yönelik birçok denetim sistemi bulunmaktadır. Toplam performansının değerlendirilmesi alanında önemli gelişmelerden biri, işletme davranışlarını toplam kalite yönetimi çerçevesinde belirli standartlara bağlayan ve bu standartların korunmasını denetleyen ISO (International Organization For Standardization) kalite standartlarıdır. İşletmenin müşterilerine daha kaliteli ve güvenilir ürün sunma sorumluluğunu vurgulayan ISO 9000 ve işletmelerin doğal çevreye karşı olan sorumluluklarını düzenleyen ISO 14000 serileri gibi standartlar yıllardır uygulanmaktadır.²⁰⁵

Günümüzde işletmeler arasında giderek yaygınlık kazanan kontrol ve raporlama biçimlerinden biri “yeşil raporlama” (green reporting)’dır. Çevresel Yönetim Enstitüsü'nün (Institute For Environmental Management) yaptığı bir araştırmaya göre dünyanın en büyük 250 işletmesinin %35’i çevresel performans raporlarını hazırlamaktadır. Kodak ve Apple Computer da çevresel performans raporlarını hazırlayan şirketlerdendir. İşletmelerin bu davranışı tamamen gönüllüdür, çünkü işletme açısından çok önemli yararları vardır. İşletmelerin çevre konusunda daha disiplinli hareket etmelerine neden olmakla kalmaz (ki, bu çevresel riski de azaltır), aynı zamanda olumlu halkla ilişkiler aracı işlevini görür. Yeşil raporlama, insanlar sosyal sorumlu

²⁰⁴ LACZNIÁK, a.g.e., s.259-270.

²⁰⁵ <http://www.iso.org.tr/> /2005.

işletmelerde çalışmaktan hoşlandığı için, yetenek avında fark yaratıcı unsur olabileceği gibi, yatırımcılar ve müşteriler için de işletmenin çekiciliğini arttırabilir. Dahası, tüm işletme faaliyetleri inceleme altına aldığından dolayı, yönetime maliyet tasarrufu ve hatta yeni iş fırsatlarını belirleme olanağını sunar. Bunun yanı sıra, kuru verileri yansıtmaktan ziyade, kamuoyuna işletmenin çevreye karşı sosyal sorumlulukları konusundaki ciddiyetini gösterir.²⁰⁶

Etik denetim ile işletmenin içsel performansı değerlendirilmiş olur. İşletmenin kısa ve uzun dönemde ulaşmak istediği amaçları karşısındaki durumunun ne olduğu, işletme personelinin belirlenen etik kodlara uyumunun ne derecede güçlü veya zayıf olduğu denetim sayesinde ortaya çıkarılmış olur. İşletmenin kararlarına yön verecek etik kodların işletmede etkililiği denetim sayesinde ortaya çıkacaktır. Bir bakıma işletmenin finansal performansı göz önüne çıkmış olacaktır.

İşletmenin topluma karşı olan sorumluluklarını ne derece de yerine getirdiği yine etik denetim sonrasında ortaya çıkmaktadır. İşletmenin iç dinamiklerinin ne durumda olduğunun tespitinin yanı sıra işletmenin dış çevresi ile olan ilişkilerinin de düzeyi belirlenmektedir.

3.2.2. Etiğin Kurumsallaşmasında Dolaylı Yöntemler

Etiğin kurumsallaşmasında kullanılan yöntemlerden bir diğeri de dolaylı yöntemler olarak adlandırılan; etiğe dayalı örgüt kültürü oluşturmak, etik lider tayin etmek, işletme içinde etkin iletişimi sağlamak, üst yönetimin desteklemesi, teşvik edici iklimin yaratılması yöntemleridir.

3.2.2.1. Etiğe Dayalı Örgüt Kültürü Oluşturmak

Örgüt kültürü ile işletmedeki etik davranışlar arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. İşletmede hâkim olan örgüt kültürü etik davranışları destekleyebileceği gibi engelleyebilir de. Bu ilişkinin niteliği, örgüt kültürünün iş etiği ile ilgili değerleri içerip içermemesi, örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması durumlarına göre farklılık gösterir. Örneğin, otoriteye itaati vurgulayan güç kültürlerinde, bir kararın etik boyutu sorgulanmaksızın uygulanması esastır. Açıktır ki, bu durumda otorite figürünün ahlâki

²⁰⁶ CARROLL, Archie B. - BUCHHOLTZ, Ann K., **Business&Society: Ethics and Stakeholder Management**, Thomson South-Western, U.S.A., 2003, s. 428-429.

gelişim seviyesi, işletmenin genel etik iklimini etkileyecektir.²⁰⁷

Schein'a göre örgüt kültürü, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımdır. Üyeler tarafından paylaşılan ve bir örgütü ayırt eden sistemi ifade eder.²⁰⁸

İşletme etiğinin kurumsallaştırılmasında, ilk önce mevcut örgüt kültürünün anlaşılması, içerdiği etik değerlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi gereken etik değerlerin saptanması gerekir. Bundan sonra örgüt kültürünün etiği geliştirecek biçimde değiştirilmesi süreci başlatılır. Bu süreç oldukça zor ve zaman alıcıdır. Özellikle güçlü bir örgüt kültürünün varlığı durumunda bu son derece problemlili bir konu niteliği taşır. Örgüt kültürünü değiştirme sürecinin başlangıcında, mevcut değerlerin hatalı olduğu açıklanarak değişim ihtiyacı benimsenmeye çalışılır. Daha sonra eğitim, tecrübe edinme, ödül ve cezalandırma yaklaşımları veya bu yaklaşımların karışımı ile değerler değiştirilir. Örgüt üyelerinin geleneksel değerlerinin değiştirilmesinden sonra son aşamada bu değerler yerleşik hale getirilir.²⁰⁹

Örgüt kültürünün yeterince güçlü olduğu işletmelerde değişim sancılı olacaktır. Mevcut durumun benimsendiği örgütte değişime kapalılık yüksek düzeyde görülebilir. Böyle durumlarda personel, bilinçlendirici eğitimler verilerek yeni kültür hakkında bilgilendirilmelidir.

Değiştirilen örgüt kültürü personel tarafından tamamen benimsenene kadar eğitici ve bilgilendirici seminerler programlar devam ettirilmelidir.

3.2.2.2. Etik Lider Tayin Etmek

İşletmelerde etik sorunların veya ikilemlerin çözümü kadar, işletmede etik ilkelerin oluşturulmasında, uygulanmasında ve önemli görülmesinde görev ağırlıklı olarak lider konumundaki işletme yöneticilerine düşmektedir. Bu kapsamda yöneticiler kendilerini ilgilendiren konularda birçok ilgi grubuna karşı etik ikilemlerle

²⁰⁷ ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 552.

²⁰⁸ BERBEROĞLU, Güneş, BESLER, Senem ve TONUS, H. Zümrüt, "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, C.15 ,S.1-2, Eskişehir, 1998, s.31.

²⁰⁹ CARROLL - BUCHHOLTZ, **a.g.e.**,s.428-429.

karşılaşmaktadır. Örneğin, pazarlama yöneticileri özellikle müşteriler başta olmak üzere iç ve dış çevreye karşı sorumlu olduklarından belki de etik sorunlarla en çok karşılaşanlar olmaktadır. Bu sorunların etiğe uygun olarak çözümünde lider konumundaki yöneticilerinin ahlaki gelişimi önemli olduğu kadar, içinde buldukları organizasyonun ahlaki gelişimi de önemli olmaktadır. Bu gelişim neticesinde liderin gücünü kullanması ve astlarını motive etmesi onlara bir liderlik tarzı kazandıracaktır. Ancak bu liderlik tarzının etik ilkelerle uyumlu ve ilgili bütün tarafların çıkarlarını gözetilen bir yapıda olması en iyi liderlik tarzını meydana getirecektir.²¹⁰

İşletmenin amaçladığı seviyelere gelmesi için diğer personeli yönlendirecek ve onlara doğru yolu gösterecek olan kişi işletme yöneticisidir. Lider görevini üstlenmiş olan yöneticinin diğer personele öncülük etmesi yol göstermesi için etik ilkeler ve değerler bilincini taşıması gerekmektedir. Şüphesiz ki etik bilinç sahibi olmayan bir kişinin etik ilkeler doğrultusunda liderlik etmesi beklenemez. Bunun yanında etik ilkeler dâhilinde liderlik edecek olan yöneticinin başarılı olması için örgüt kültürünün buna imkân sağlayacak esneklikte olması da gerekmektedir. Personelin liderin yaptıklarını benimsemesi için aralarında güçlü bir diyalog ve iletişim gerekmektedir.

Her meslek ve örgüt için ortak sayılabilecek etik ilkeler ve bu ilkelerin dayandığı genel normlar vardır. Lider konumundaki yöneticiler için bunları; adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygı, hümanizm, örgütsel bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, saygı, hoşgörü, laiklik, insan ve kaynakların kullanımında tutumluluk, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme şeklinde sıralayabiliriz.²¹¹ Bu sayılan ilkeleri benimsememiş veya ilkeler doğrultusunda hareket etmeyen bir yöneticinin de etik liderlik yapması mümkün olan bir şey değildir. Bu yüzden liderlik görevinin yükleneceği, böyle bir sorumluluğun verileceği yönetici bulmak için işverenler dikkatli davranmalı ve iyi araştırmalar sonucunda yöneticiye görev teslim edilmelidir.

Etik liderlik organizasyonlarda etiğin yavaş yavaş öğretilmesinde ve aşılmasında kullanılan yöntemlerden biridir. Etik liderlik tarzı, bir yandan genel amaçların doğruluğuna odaklanırken, diğer yandan da organizasyon için ahlak

²¹⁰ ÖZDEMİR, Erkan, "Liderlik ve Etik", *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, C.22, S.2, 2003, s.151.

²¹¹ PEHLİVAN, a.g.e.,s.48.

standartlarının oluşturulması sağlamaktadır. İnsanlar diğer insanlar tarafından etkilenen sosyal varlıklar olduğu için, liderler işletmede olumlu bir etik iklimin oluşturulmasında önemli rol modeli olmaktadır.²¹²

3.2.2.3. İşletme İçinde Etkin İletişimi Sağlamak

İş etiğinin kurumsallaşmasında belirlenen etik ilkelerin ve kodların oluşturulması, etik yöneticinin seçilmesi ve lider olarak atanması işletmede etik ilkelerin tamamen uygulanacağı anlamına gelmemektedir. İşletme içerisindeki personelin bunu iyice benimsemesi ve anlaması için verilen eğitimlerin karşılığını görmek için bu sistemin tüm personele eksiksiz ve çabuk bir şekilde ulaşması gerekmektedir. Bu yüzden işletme içerisinde etkin bir iletişim ağı kurulmalıdır.

İletişim kanallarının etkin ve açık olması ihlal edilen veya atlanan etik ilkelerin görülmesine ve bunların düzeltilmesine olanak sağlamaktadır. Bir durum karşısında nasıl davranmasını bilemeyen veya karar veremeyen personelin, doğru yönlendirilmesi veya kendi kendine doğru karar vermesi için danışabileceği veya yardım alabileceği kişiler veya kurumlarla iletişim kanalının açık olması gerekmektedir.

Etkin iletişim içerisine etik sıcak hattı (Ethics Hot Line); çalışanların cezalandırılma korkusu olmadan ve isim bırakmadan kuşku duydukları veya bildikleri ahlâk dışı uygulamaları bu telefonun ucundaki etik yetkiliye bildirmesidir. Etik yetkili, durumu inceleyerek denetim komitesine bir rapor sunar. İletişim kanallarını açmanın en yaygın aracı, etik direkt telefon hatlarının oluşturulmasıdır. Örneğin, Sundstrand şirketinin sıcak hattı yılda ortalama olarak 1500 telefon görüşmesi yapmaktadır. Texas Instrument işletme birimleri arasında anında ve açık iletişimi sağlayacak etik e-mail sistemine sahiptir. Bu şekilde karmaşık ve belirsiz etik ikilemlerle karşılaşan çalışanlar ismini açıklamadan yardım isteyebilirler. Bazı işletmeler çalışanların serbestçe gelip etik konularla ilgili yardım ve tavsiye istemelerine imkan veren açık kapı politikalarını uygular. Bu tür programlar çalışanlara pratik çözümler önerebilir ve işletme içindeki etik iklimin gelişmesine katkıda bulunur. En önemlisi, çalışanlara olumsuz sonuçlara maruz kalmadan etik ikilemlerini serbestçe dile getirmelerine olanak sağlar. Etik direkt telefon hattının veya açık kapı politikasının sakıncalı olabildiği durumlar da vardır. Etik

²¹² JOSE, Anita ve Mary S. THIBODEAUX ,Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers, *Journal of Business Ethics*, volume:22,1999, s. 134-135.

direkt hatlara aşırı derecede güvenilmesi, diğer referans gruplarının “onlar uzmandır, onlara sor” türünden bahanelerle yardım ve önerilerde bulunma sorumluluğunu üzerinden atmalarına neden olabilir. Bu tür açık iletişim programlarının başarılı olması için, tüm düzeylerdeki yöneticilerin etik politika, öneriler ve çözümler konusunda deneyimli ve sorumlu olmaları gerekir.²¹³

3.2.2.4. Üst Yönetimin Desteklemesi

Üst yönetimin davranışı organizasyonun kültürünün yansımasıdır. Bu davranışlar, etiğin teminatıdır, bütünleşme ilişkisini vurgular, uygun işlem ve doğru şeyleri yapmak için etiksel bir organizasyonun yaratılmasına yardım eder. Eğer çalışanlar, etik kodun önemini yerleştiren tepe yönetimini anlamazsa, etik kodun etkisi az olacak, etik davranışı destekleyecek veya desteklemeyecektir.²¹⁴

Personeline ve alt birimlerine örnek olacak yönetici hal ve hareketlerinde örgüt kültürünü yansıtmalı ki personel de bunları örnek alsın. Örgüt kültürünün benimsemediği davranışlar içerisinde olan yöneticinin personeli de bu yönde sürükleyebileceği unutulmamalıdır. Bu yüzden örgüt kültürünün tüm örgüte yayılması için ilk olarak bunu üst yönetimin benimsemesi ve uygulamada da yerine getirmesi gerekmektedir.

Tepe yönetiminin ahlaksallığı, özendirici sisteme yansıtılacak ve yaptırımlar işletme tarafından kullanılacaktır. Bu kurallar yazılı veya sözlü değerleri yansıtmalıdır. Kurallara uyulması yönünde yönetimin zorlaması, ahlaki olaylara ilgili değerlerin güçlü bir göstergesi olacaktır. Çünkü çalışanlar etik davranışla ilgili olarak cezalandırılacağını ve ödüllendirileceğini bilir. Araştırmalara göre etik davranışın ödüllendirilmesi, etik dışı davranışın cezalandırılmasından daha önemlidir. Çünkü etik davranışlar ödüllendirildiğinde, etik olmayan davranışların cezalandırılmasına göre sosyal öğrenme daha güçlüdür.²¹⁵

²¹³ LACZNIÁK, a.g.e., s. 259-270.

²¹⁴BEU, Danielle S. And BUCKLEY, M.Ronald, “Using Accountability to Create a More Ethical Climate”, **Human Resource Management Review**, Vol.14,Iss.1, 2004, s. 77.

²¹⁵ BEU And BUCKLEY,a.g.e., s.78.

3.2.2.5. Teşvik Edici İklimin Yaratılması

Teşvik edici iklimin yaratılması işletme içinde iyileştirici ve ödüllendirici faaliyetlerde bulunulmasını ifade eder. İşletme içinde teşvik edici iklim yaratılması örgüt içinde yaratılmış olan iklimle gerçekleşmektedir. Buna örgütsel iklim de diyebiliriz. Örgütsel iklim, bir örgütle ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır. Yani örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir. Örgütlerin yapı ve işleyiş biçimleri, örgütsel iklim üzerinde önemli etkiler taşır. Örgüt değişmez bir temele sahip değilse, müşteri taleplerini karşılamakta ve çevredeki değişikliklere uyum sağlamakta hızlı ve esnek olunamaz. Varlığını korumak isteyen örgüt, hızlı, hedefe odaklanmış ve esnek olmalıdır. Değişme yeteneğinin temelinde güven ilişkileri yatar, bu da açık bir örgütsel iklim ile sağlanır. Sonuçta duyarlı, yatay, demokratik bir kuruluş yapısına sahip olmak için kültürün değişmez bir temele dayanması gerekir. İnsanlar, hem kişisel hem de kurumsal düzeyde kendilerini tam bir güven içinde hissetmelidirler. Değişmez bir temele sahip olmadıkça, çevredeki değişim dinamiklerine uyum sağlanamaz.²¹⁶

Örgütler kalite güvencesi için işbirliği yaklaşımlara gereksinim duymaktadır. Bu yüzden yöneticiler, hiyerarşik yapının ötesinde bir işbirliği yapmak zorundadır. Yaratıcı bir örgüt ikliminin ortaya çıkması için bireysel nitelikler, kavramsal beceriler ve süreçler topyekûn önem taşır.

Örgütlerin yapı ve işleyiş biçimleri, örgütsel iklim üzerinde önemli etkiler taşır. Örgüt yapısı basık, yani yetkinin çeşitli kademelerde dağıtılmış olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir. İş tanımları ve prosedürler katılımcılığı sağlamalıdır. Misyon ve vizyon açık ve net olarak tanımlanmalıdır. Ödüllendirme sistemi, olumlu davranışları pekiştirici tarzda olmalıdır. Bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Personelin yenilikleri öğrenme ve benimseme sürecine yönelik eğitim programları bulunmalıdır. Personelin yalnızca iş ortamında değil, tüm hayatını değerlendirerek, personelin kişiliğine uygun, hayat gereklerine uygun bir organizasyonel yapı geliştirilmelidir. Aynı zamanda bu çalışmalar, personelin iş tatminini da artırıcı bir etkiye sahiptir.²¹⁷

²¹⁶ AKIN, B., C. ÇETİN ve V. EROL, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım Yayım Dağıtım. A.Ş., İstanbul, 1998, s. 221.

²¹⁷ BAUMGARTEL, Howard J., Rukhsona Pathon ve Badal Roy "Changes in organizational climate and management education," **Economic and Political Weekly**, Vol 19. No: 8., USA, 1984, 15-21.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ KURUMSAL
ETİK ÜZERİNE ETKİSİ: ANKARA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

4.1. ARAŞTIRMA METODU

4.1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüz dünyası; küreselleşme, rekabet ve teknolojik değişim süreci içinde bulunmaktadır. Bu küreselleşen dünya da şirketler var olabilmek, mevcut yapılarını, pazardaki konumlarını koruyabilmek için uluslar arası standartlara kendilerini uydurmak zorunda kalmaktadırlar.

Kurumsal yönetim de işletmeleri bu standardı tutturmaya etkin, şeffaf, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda belirli kriterleri yerine getirmeye zorlamakta ve bu çerçeveye içine sokmaktadır.

Şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerinin benimsemelerinin yanında toplum tarafından şirketlerin kabul görülürlüğüne belirleyen bir etken olarak etik kavramı, etik değerler ve etik yönetim firmaların karşısına çıkmaktadır. Müşteriler için firmanın “dürüstlüğü” önemli bir yer tutmaktadır. Kurumsal etiğe önem vermeyen firmaların ürünleri kalitelide olsa, pazar olarak çok büyük kitlelere de ulaşsa firmaların çevreye verdikleri zararlar, çalışanlarına yaşattıkları yasal kısıtlamalar alıcıların alışkanlıklarını değiştirmelerine neden olabilmektedir.

İşletmelerde etiğin kurumsallaşması ve kurumsal yönetim bağlamında kurumsal etik yönetiminin öneminin ve etkisinin ne olacağı araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

İçinde bulunduğumuz ekonomik koşul ve piyasa şartlarında şirketlerin mevcut durumlarını koruyabilmeleri, rekabet gücünü geliştirebilmeleri için kurumsal yönetim anlayışı önemli bir noktada kendine yer edinmektedir. Bu çerçevede ülkemiz firmaları kendi verimlilik ve etkinliklerini sağlayabilmek için kurumsal alt yapılarını iyileştirmek zorunluluğu hissetmektedir. Kurumsal yönetim yapısı kurmak isteyen firmaların göz ardı edemeyeceği bir kavram olarak karşımıza kurumsal etik çıkmaktadır. Kurumsal etik yönetimi bilinci ile oluşan davranış standartlarının belirlenmesi, gerekli etik kodların oluşturulması, görev ve sorumlulukların belirlenmesi firma içerisinde belirsizlik ve baskı unsurlarını azaltarak çalışanların daha rahat çalışmasını, yöneticilerin yanlış kararlar almalarını önler. Bunun yanında yönetim kurullarına farklı

bakış açısı sağlayarak verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır.

İyileşen kurumsal alt yapılar ile birlikte kurumsal etik bilinci yönetimde dikkat alınacak diğer bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma; işletmelerde kurumsal yönetim bağlamında kurumsal etik yönetiminin nasıl olması ve işletmelere ne gibi faydalar sağlayacağıının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir.

4.1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma, kurumsal yönetim anlayışının Türkiye’de nasıl algılandığı ve işletme yöneticilerinin verdikleri kararlarla etraflarındaki çıkar gruplarının(paydaşlar) istek ve beklentilerini dikkate almaları, bunları yaparken kurumsal etik yönetiminin ne derecede etkili olduğu ve sağlayacağı faydalar ile analizler sonucu elde edilen bulguların işletmelerin kurumsallaşma çalışmalarına yardımcı olarak işletmelere katkı sağlaması bakımından önemlidir.

4.1.4.Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- Araştırmanın teorik kısmında araştırma için yeterli kaynağa ulaşıldığı varsayılmıştır.
- Araştırma yapılan işletmeler, kurumsallaşma ve kurumsal etik bilincinin ölçülmesi ve değerlendirilmesine uygun işletmelerdir.
- Anket söz konusu tezle ilgili uygulama için yeterli ve geçerlidir.
- Ankete verilen cevaplar doğru ve anketi cevaplayanların kendi kişisel düşüncelerini yansıtmaktadır.
- Araştırmanın uygulama kısmında, soruların içtenlikle ve hiçbir etki altında kalınmadan cevaplandırıldığı, bu nedenle elde edilen verilerin güvenli olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında istatistiksel analizinde kullanılan yöntem ve tekniklerin, mevcut durumun belirlenmesine ve çalışmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu varsayılmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma için veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya esas teşkil eden anket formu anketi cevaplayacak kişilere hitaben yazılmış bir ön yazı ile başlamakta iki bölüm ve toplam 46 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümü katılımcıların demografik bilgilerinin tespit edileceği sorular ve “evet”, “hayır” “bilmiyorum” seçenekli sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan sorularda ise; kurumsal yönetim bağlamında kurumsal etik anlayışının ne olduğu ve bu konudaki fikirlerinin ne derece önemli olduğunun likert ölçeği yardımı ile belirtilmesi istenilen sorular yer almaktadır. Likert ölçeği soru seçeneği “ (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Fikrim Yok, Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde oluşmuştur.

Anket sonucu elde edilen veriler 15.0 SPSS (Statistical Programme for Social Sciences) for Windows programına girilmiş ve analiz edilmiştir.

Hazırlanan anket içerisinde her bir soru bir değişken olarak tanımlanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri kurumsal yönetim anlayışı ve unsurları olurken bağımlı değişkeni kurumsal etik yönetimi olmuştur.

Araştırmanın uygulama ve analiz kısmında ilk olarak şirketlerdeki demografik bilgilerin analiz edildiği frekans dağılımı analizi yer alacaktır. Daha sonra ise kurumsal yönetim ve unsurları ile kurumsal etik faktörlerinin analizi amacıyla aritmetik ortalama ve standart sapmayı içeren frekans dağılım analizine yer verilecektir.

Araştırmada daha sonra korelasyon, anova ve regresyon analizinden yararlanılmıştır.

4.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

İşletmelerde kurumsal yönetim bağlamında kurumsal etiğin etkisinin araştırılacağı bu çalışmanın evrenini Ankara ili 1. Organize Sanayi Bölgesi Sincan’da yer alan 182 firma içerisinde kurumsallaşma çabası içerisindeki 24 firma oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise; kurumsallaşma aşamasındaki 24 firmadan görüşme talebine olumlu yanıt veren 6 işletmeden 93 kişi oluşturmaktadır.

4.1.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın konusunu “İşletmelerde kurumsal yönetim bağlamında kurumsal etik yönetimi” oluşturmaktadır. Bu konu çerçevesinde geliştirilen hipotezler şu şekilde sıralanmaktadır.

Hipotez 1: İşletmelerde kurumsal yönetim ile kurumsal etik arasında bir ilişki vardır.

H1a. İşletmelerde kurumsal yönetimin unsuru olan eşitlik ile kurumsal etik arasında bir ilişki vardır.

H1b. İşletmelerde kurumsal yönetimin unsuru olan şeffaflık ile kurumsal etik arasında bir ilişki vardır.

H1c. İşletmelerde kurumsal yönetimin unsuru olan hesap verebilirlik ile kurumsal etik arasında bir ilişki vardır.

H1d. İşletmelerde kurumsal yönetimin unsuru olan sorumluluk ve kurumsal etik arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2: İşletmelerde kişilerin sahip oldukları mesleki unvan ile sorumlulukları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 3: İşletmede çalışanların yaş gruplarının hesap verebilirlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

4.2. ARAŞTIRMA VERİLERİ VE VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket soruları şirketlerin kurumsal yönetim anlayışını ne derece benimsedikleri ve şirkete ne derece uygulayabildiklerinin tespiti amacıyla kurumsal yönetim derneğinin şirketlere uygulamış olduğu kurumsal yönetim uygulanabilirlik anketinde yer alan sorularla TEDMER’in araştırmasında, Ethics Resource Center tarafından işletmelere uygulanan Ethics Effectiveness testinde, Melek Birsal’in²¹⁸ “İnsan kaynakları Uygulamalarında Etik Yaklaşımlar” makalesinde yer verdiği anket soruları ve Tülay Turgut’un²¹⁹ “Kurumlarda Ahlakla Aykırı Davranışlar ve Sardırganlık” isimli makalesinde yer alan etik anket soruları bulunmaktadır. Demografik bilgiler haricindeki sorular beşli likert

²¹⁸ Yrd.Doç.Dr., Marmara Üniversitesi İİİF. Örgütsel Davranış A.B.D Öğretim Üyesi

²¹⁹ Yrd.Doç.Dr., Marmara Üniversitesi İİİF. Örgütsel Davranış A.B.D Öğretim Üyesi

ölçeğinde hazırlanmış sorular olmaktadır.

4.2.1. Demografik Bilgilerin Analizi

Bu çalışma ile ilgili olarak anket uygulaması yapılan örneklemin büyük çoğunluğunu 26–35 yaş grubu %57,0 ve 36–45 yaş grubuna dahil olan kişiler %22,6 oluşturmaktadır. Geri kalanlar ise %16,1 ile 18–25 yaş ve % 4,3 ile 46 ve üzeri yaş grubundaki kişiler yer almaktadır. Anket uygulamasına katılanlar % 76,3'lük bir oranla erkek olurken, bayanların oranını %23,7 olarak görebiliriz.

Anket uygulamasını işletmelerin yönetici ve yönetim kademesinde yer alan bireylere uyguladığımız için eğitim durumlarında üniversite öğrenimi görmüş bireylerin oranı hayli yüksek çıkmıştır. Bu da araştırma sorularının doğru olarak algılanmasına katkı sağlamıştır. Ankete katılanların % 63,4'ü üniversite mezunu, % 30,1'i lise, % 6,5'i ise yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların iş yerinde çalışma sürelerine batlığımızda % 60,2 ile 2–5 yıldır aynı işletmede görev alanlar yer almaktadır. Daha sonra %25,8 ile 0–1 yıl, % 11,8 6–10 yıl, % 2,2 ile de 10 yıl ve üzeri aynı işletmede görev alanlar yer almaktadır. 6–10 yıl ve 10 yıl üzeri görev alanlar daha çok işletme kurucuları ve işletme sahiplerinin olduğu bilinmektedir. Çalışma süresinden sonra çalışanların bu süre zarfında aldıkları terfi oranlarında ise terfi almayanlar % 64,5 ile büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Bir kez terfi alanlar % 33,3 olurken iki kez terfi alan yalnızca %2,2 oranında kalmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda işletmelerde 2-5 yıl arasında görev yapanların çoğunlukta olmasına rağmen bu kişiler içerisinde terfi alanların ancak yarısı olduğu görülmektedir. Bu çerçevede işletmede terfi alanların genel müdür/ müdür pozisyonunda görev alanlar olduğu ve işletmelerde performansların ödüllendirilmekte olduğunu söyleyebiliriz.

Ankete katılanların % 28,0'ı genel müdür /müdür pozisyonunda iken, şef /sorumluların oranı %21,5, memurların oranı %22,6, işçiler %19,4 ve son olarak % 8,6 da mühendis unvanına sahip kişilerden oluşmaktadır.

Demografik bilgiler ile ilgili tablo da aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.1: Ankete katılanların Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans	Yüzde(%)	İş yerinde çalış. Süresi	Frekans	Yüzde(%)
18–25	15	16,1	0–1 yıl	24	25,8
26–35	53	57,0	2–5 yıl	56	60,2
36–45	21	22,6	6–10 yıl	11	11,8
46 +	4	4,3	10 + yıl	2	2,2
Toplam	93	100,0	Toplam	93	100,0
Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)	Terfi sayınız	Frekans	Yüzde(%)
Kadın	22	23,7	Hiç	60	64,5
Erkek	71	76,3	1 kez	31	33,3
Toplam	93	100,0	2 kez	2	2,2
			3 kez	—	—
			Toplam	93	100,0
Eğitim durumu	Frekans	Yüzde(%)	Mesleki unvanınız	Frekans	Yüzde(%)
İlkokul	—	—	Genel müdür/ müdür	26	28,0
Lise	28	30,1	Şef / sorumlu	20	21,5
Üniversite	59	63,4	Mühendis	8	8,6
Yüksek lisans/doktora	6	6,5	Memur	21	22,6
Toplam	93	100,0	İşçi	18	19,4
			Toplam	93	100,0

4.2.2. Kurumsal Yönetim ve Etik Değer Tanımlayıcı Bilgileri

Araştırma kapsamında katılan kişilere yöneltilen kurumsal yönetim ve etik ile ilgili tanımlayıcı bilgiler sorularında elde edilen sonuçlar;

Araştırmaya katılanların çoğu % 83,9'u işletme etiği kavramını daha önce duymuş ve konu hakkında bilgi sahibidir. Bunun yanı sıra işyerlerinde işletme etiği ile ilgili verilen eğitimlerin uygulanıp uygulanmadığı şeklinde sorulan sorulara verilen cevaplar %66,7 ile evet olurken, % 8,7'lük bir kısmın cevabı hayır olmuştur. İşyerinde iş etiği, etik kod, iş davranışlarının yazılı olup olmadığı şeklindeki soruya %61,3 oranında evet cevabı gelirken % 14'lük bir kısımdan hayır cevabı, %24,7'lik bir kısımdan da bilmiyorum cevabı alınmıştır. Bu sonuçta işletmelerde kurumsal etik yönetiminin uygulanmasında etkin bir rol üstlenen etik kod belirlemenin firmalar tarafından benimsendiğini görmekteyiz.

Firmanın yönetim olarak personelin geliştirilmesine önem verip vermediğinin sorgulandığı soruya verilen cevaplarda %82,8 evet, % 9,7 hayır, % 7,5'lik bir oranda da bilmiyorum cevabı alınmıştır.

Kurumsal yönetimin sorgulandığı, kurumsal yönetimin ne olduğunu biliyor musunuz sorusuna % 61,3 evet, % 34,4 hayır, % 4,3 ise bilmiyorum cevabı alınmıştır. Anket uygulanan kişilerin daha çok yönetici ve yönetim kademesinde olduğundan hareketle firmaların kurumsallaşmasında bilinç sahibi yöneticilerle hareket edeceklerini göstermektedir.

Kurumsal Yönetim ve Etik Değer Tanımlayıcı Bilgileri içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.2: Kurumsal Yönetim Ve Etik Değer Tanımlayıcı Bilgiler Tablosu

	Evet		Hayır		Bilmiyor		Toplam	
	Frekans	(%)	Frekans	(%)	Frekans	(%)	Frekans	(%)
İşletme etiği kavramı	78	83,9	15	16,1	—	—	93	100,0
İşletme Etiği eğitimi	62	66,7	8	8,6	23	24,7	93	100,0
İş etiği, etik kod, iş davranış yönetmeliği	57	61,3	13	14,0	23	24,7	93	100,0
Personelin geliştirilmesi	77	82,8	9	9,7	7	7,5	93	100,0
Kurumsal yönetimin ne olduğu	57	61,3	32	34,4	4	4,3	93	100,0
Personelin yönetime katılımı	46	49,5	12	12,9	35	37,6	93	100,0
Etik kurallar oluşturulmuş mudur?	43	46,2	4	4,3	46	49,5	93	100,0

Tablo 4.3: Kurumsal Yönetim Faktörlerinin Aritmetik Ortalamalarının Dağılımı

İncelenen faktör	Araştırmada kullanılan anket sorusu	N	Art. Ort.	Std. Sap.
Hesap verilebilirlik	Yönetim Kurulu tarafından oluşturulan risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması bulunmaktadır.	93	2,5714	0,43981
	Yönetim Kurulu üyesi olmayan hissedarlara düzenli olarak bilgi aktarılmaktadır.			
	Yönetim Kurulu hissedarların denetimine açıktır.			
	Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır.			
	Yönetim Kurulu üyelerinde bulunması gereken nitelikler şirket esas sözleşmesinde belirtilmektedir.			
	Yönetim Kurulu üyeleri arasında görev dağılımı yapılmış, bu dağılıma da faaliyet raporunda yer verilmiştir.			
	Faaliyet raporumuzda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığı hususu yer almaktadır.			
	Firmamızda menfaat sahiplerinin haklarının korunması ile ilgili şirket politikaları ve prosedürleri oluşturulmuştur.			
Şeffaflık	Yönetim olarak şirket vizyonu ve misyonumuz belirlenerek kamuya açıklanmıştır.	93	2,7491	0,58288
	Sosyal sorumluluk konusunda kamuya açıklanmış politikalarımız vardır.			
	Şirketin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistikî veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır.			
Sorumluluk	Yönetimde yer alanların bu iş için yeterli seviyede olduğu bilinci personelimizde benimsenmiştir.	93	2,1004	0,62898
	Yöneticiler ve amirler personel ile ilgili konularda şeffaf ve adil davranışlar sergilemektedir.			
	Firmamızda karşılıklı güven ve sorumluluk ön plandadır.			
	Yönetimimiz paydaşlar nezdinde şirket itibarını yüksek tutma adına mevzuata aykırı davranmamaktadır.			
Eşitlik	Çalışanlarımız katılımcı yönetim anlayışının yansıması olarak ilgili konularda(ücret, eğitim, terfi vb.) bilgilendirilmektedir.	93	1,9409	0,48257
	İş tanımları, performans ve ödüllendirme kriterleri belirlenerek çalışanlarımıza duyurulmaktadır.			

4.2.3. Kurumsal Yönetim Faktörlerinin Aritmetik Ortalamalarının Dağılımı

Firma içerisinde yönetim kurulunun almış olduğu kararlar ve sorumlu olunan paydaşlar ve menfaat sahiplerine karşı hesap verebilirlik ilkesi ile ilgili sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,5714, standart sapması ise 0,43981'dir. Bu sonuca göre firmaların oluşturmuş oldukları faaliyet raporlarına uydukları ve mevzuata uygun hareket etme eğiliminde oldukları söylenebilir. Ayrıca hesap verebilirlik adına yönetim kurulu ile hissedarlar arasında denetime açıklık ve bilgi aktarımı konularında sorun bulunmadığını söyleyebiliriz.

Firma içerisinde sosyal sorumluluk ve kamuya karşı açıklanması gerekli olan bilgilerin paylaşılmasına yönelik şeffaflık sorularına verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,7491 standart sapması 0,58288'dir. Bu sonuca göre firmaların sosyal sorumlulukları dolayısıyla üzerine düşenleri yerine getirdikleri misyon, vizyon ve istatistiki verilerini kamuya açıkladıkları görülmektedir. Şeffaflık ilkesi gereğince açıklanan ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç finansal bilgiler düşük maliyet ve kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulduğunda şirket yönetimin performansının da görülmesini sağlamaktadır. Böylece firmalar paydaşlarına ve menfaat sahiplerine karşı sorumluluklarını yerine getirmektedirler.

Firmalara uyguladığımız sorumluluk ile ilgili olan sorulara verilen cevaplara baktığımızda da aritmetik ortalama 2,1004 standart sapmanın 0,62898 olduğunu görmekteyiz. Firma içerisinde yönetim kurulunun alış olduğu kararlara karşı güven duyulduğu ve yöneticilerin bu iş için yeterli seviyede olduğu bilincinin personelde var olduğunu söyleyebiliriz..

Son olarak firmanın paydaşlarına ve menfaat sahiplerine karşı davranışlarında adalet ve eşitlikle ilgili olarak sorulara vermiş oldukları cevaplarda aritmetik ortalama 1,9409 standart sapmanın 0,48257 olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre firma içerisinde adil davranışları sergilendiğini, çalışanların eğitim bilgilendirme konusunda başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

4.2.4. Mesleki Unvan ve Sorumluluk arasındaki korelasyon analizi

Tablo 4.4: Mesleki Unvan ve Sorumluluk arasındaki korelasyon analiz tablosu

		Mesleki Unvan	Sorumluluk
Mesleki Unvan	Korelasyon katsayısı	1	,556**
	Anlamlılık düzeyi		,000
	N	93	93
Sorumluluk	Korelasyon katsayısı	,556**	1
	Anlamlılık düzeyi	,000	
	N	93	93

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Mesleki unvan ile sorumluluk düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r= 0,556$) . Ve anlamlılık düzeyi $h = 0,000 < 0,05$ 'tir. H2 kabul edilir. Firmalarda görev alanların mesleki unvanları doğrultusunda verdikleri kararlarda üstlendikleri sorumluluklar artmaktadır. Firma içerisinde görev alanların üstlendikleri sorumlulukların mesleki unvanları doğrultusunda artması yönetim kademesindekilerin sadece belirli bir kesimin değil ilişki içerisinde bulunanlarında çıkar ve menfaatlerini koruma konusunda sorumlu davranışlar sergilediklerini söyleyebiliriz.

4.2.5.Yaş Grupları İle Hesap Verebilirlik Arasındaki Anova Analizi

Tablo 4.5: Yaş Grupları İle Hesap Verebilirlik Arasındaki Anova Analiz tablosu

	Sum of squares	Df	Mean square	F	Sig.
Gruplar arası	18,295	10	1,829	4,748	,000
Gruplar içi	31,598	82	,385		
Toplam	49,892	92			

Yaş grupları ile hesap verebilirlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur. $F= 4,748$ $p= 0,000 < 0,05$ olduğu için yaş grupları ile hesap verebilirlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur. H3 kabul edilir.

4.2.6. Kurumsal Etik Yönetimi İle Kurumsal Yönetim Unsurları Arasındaki Regresyon Analizi

Model=

$$Y = x_1y_1 + x_2y_2 + x_3y_3 + x_4y_4$$

Y= kurumsal etik

x_1y_1 = hesap verebilirlik

x_2y_2 = şeffaflık

x_3y_3 = sorumluluk

x_4y_4 = eşitlik

Modelde bağımsız değişken kurumsal yönetimidir. Alt değişkenleri hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk, eşitlik olup bağımlı değişken kurumsal etik arasındaki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Modele ilişkin çoklu regresyon tabloları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.6: Kurumsal Etik Yönetimi İle Kurumsal Yönetim Unsurları Arasındaki Regresyon Analiz Tablosu

Model	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,885 ^a	,782	,773	0,29055	,782	79.128	4	88	,000

a. Bağımsız Değişken (Constant), eşitlik, şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik

Anova

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,719	4	6,680	79,128	,000 ^a
	Residual	7,429	88	,084		
	Total	34,147	92			

a. Bağımsız Değişken(Constant), eşitlik, şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik

b. Bağımlı Değişken: kurumsal etik

Model	Unstandardized Coefficients		Stn. Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta;			Zero-order	Partial	Part	Tlrnc	VIF
1 (Constant)	-,248	,200		-1,244	,217					
Hesap. Ver.	,321	,093	,232	3,440	,001	,628	,344	,171	,544	1,837
Şeffaflık	,074	,059	,071	1,257	,212	,364	,133	,063	,772	1,295
Sorumluluk	,698	,056	,721	12,427	,000	,854	,798	,618	,734	1,362
Eşitlik	-,019	,070	-,015	-,272	,786	,294	-,029	-,014	,813	1,230

Çok değişkenli regresyon analizi modeline ilişkin çıktılar bulunmaktadır. Buna göre regresyon modelini anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü F (79,128) değerinin anlamlılık düzeyi $p < 0,000$. bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki % 78,2'sini açıklamaktadır. Modelde yer alan değişkenlerden üç tanesi modele katkı sağlarken bir tanesi katkı sağlamamaktadır. Kurumsal etik ile eşitlik arasında negatif ters bir ilişki vardır. Kurumsal etik ile hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk arasında pozitif bir ilişki vardır. Açıklayıcılık açısından en açıklayıcı değişken sorumluluk beta değeri (0,721) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak regresyon analizinde görüldüğü gibi kurumsal yönetim unsurları olan hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk faktörleri kurumsal etiği doğrusal yönde etkilemektedir. Firmaların hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk unsurları gereklerince; yönetim kurulu ile hissedarlar arasında denetime açıklık ve bilgi aktarımı, misyon, vizyon ve istatistiki verilerini kamuya açıkladıkları, yönetim kurulunun almış olduğu kararlara karşı güven duyulduğu ve yöneticilerin bu iş için yeterli seviyede olduğu bilincinin var olması gibi gereklilikleri sağladıkları ve bunun da kurumsal etik bilincini doğrusal yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ve hızlı teknolojik değişim iş dünyasında firmaların göz ardı edemeyeceği unsurlar haline gelmiştir. Bu unsurlar firmaları bazı standartlara uyma zorunluluğuna itmişlerdir.

Dünyamızda yaşanan küresel rekabet şartlarının zorlaması, firmaların bu şartlara ayak uydurmak için üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri kurumsal yönetim kavramının gelişmesinde ve kabullenilmesinde önemli bir unsur olmuştur. Bunun yanında ulusal ve uluslararası kurumların kurumsal yönetim hakkında belirlemiş oldukları ve yayımladıkları ilkelerle bu iyi yönetim bilimi kendisine yaygın uygulama alanları bulmuştur. Kurumsal yönetim anlayışı firmaların ilişki içerisinde olduğu paydaşlarla, menfaat sahipleri ile etkin ve adil bir ilişki yürütülmesini sağlayacak prensipler belirlemektedir. Bilindiği gibi kurumsal yönetime göre firmalar sorumlu bulduklarına karşı hesap verebilir, eşit, şeffaf ve sorumluluk sahibi bir yönetim anlayışı benimsemelidirler. Bu yönetim anlayışında firma üst yönetim kademesine önemli bir rol düşmektedir. Üst yönetim kurumsal yönetim anlayışının önemini iyice kavramalı ve sabırla firma yönetim felsefesine adapte etmelidir. Firma yönetimi ve çalışanlar tarafından benimsenmeyen ve önemi anlaşılamayan kurumsal yönetim anlayışının başarılı olması beklenemez. Firma çalışanları ve yöneticileri tarafında benimsenip gerekleri yerine getirilen kurumsal yönetim anlayışı ile firmalarda verimlilik ve büyümede artış gözleneceği gibi hissedar ve paydaşlarla karşılıklı güven de tazelenecektir.

İş dünyasında firmaların belirledikleri hedeflere ulaşmak, ilişki içerisinde buldukları paydaş ve hissedarlar, çevresi ile birlikte etkin ve verimli sonuçlar elde etmeleri için etik yönetim bilincini kurumsal yönetim anlayışı ile birlikte benimsemeleri gerekmektedir. Kurumsal yönetim prensipleri içerisinde kurumsal etik ve sosyal sorumluluk bilinci de barınmaktadır.

Firmaların ilişki içerisinde olduklarından bağımsız hareket etmeleri düşünülemez. Yapıları itibari ile firma her türlü faaliyetlerinde kişiler ve toplumla devamlı ilişki içerisinde dirler. Bu yüzden toplum içerisinde benimsenmek ve kalıcı olmak için toplumun gereksinimlerine göre hareket etmek bu çerçevede işletme politikaları oluşturmak zorunluluğundadırlar. Bu zorunluluk işletmelerin kurumsal etik

ve sosyal sorumluluk anlayışları ile doğrusal bir ilişki çerçevesinde gelişmektedir.

Kurumsal yönetim unsurları gereğince firma içerisinde eşit ve adil bir yapı bulunmaktadır. Firma içerisinde kimin hangi görevi üstleneceği, kimin kime karşı ne derece sorumlu olduğu etik kodlar oluşturularak belirlenebilmektedir. Etik kodlar firma içerisinde kurumsal bilincin oluşturulmasının ilk ve önemli adımlarının başında gelmektedir. Böylece firmalar içerisinde etik dışı davranışların önüne geçilebileceği gibi, yöneticilerin etik dışı karar vermeleri, yolsuzluklar ve kayıt dışılık da önlenmektedir. Bunun yanı sıra belirlenmiş etik kodlar sayesinde belirsizlik ortadan kalkacağı gibi gelecek de yürütülecek işletme politikalarının planlı ve programlı olmasını sağlayacaktır.

İş hayatında kurumsal etik bilincini benimsemiş olan firmalarda çalışanlar da yüksek bağlılık, müşterilerde memnuniyet, hissedar ve yatırımcılarda daha istekli yatırımları gibi işletmenin değerini ve karlılığını arttıracak sonuçlar görülebilmektedir. İşletme kültürüne yerleştirilmiş etik yönetim bilinci içerisinde yer alan sosyal sorumluluk anlayışı işletmelerin uzun dönemde tanınmışlık ve benimsenmesine de katkıda bulunmaktadır.

Yapılan bu çalışmada firmaların yönetim anlayışlarında kurumsal yönetim ve kurumsal etik bilincini ne derecede benimsedikleri, kurumsal yönetimin hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve eşitlik ilkelerinin kurumsal etiğe olan etkileri ve arasındaki ilişki incelenmiştir.

Yapılan çalışmanın analiz sonuçları incelendiğinde; araştırma yapılan işletmelerde yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplarla kurumsal yönetim ilkelerinin yerine getirilmesi konusunda büyük ölçüde yol kat edildiğini söyleyebiliriz. Firmaların faaliyetlerini yerine getirirken sorumlu oldukları kişilere karşı açıklamak zorunda oldukları bilgileri duyurmada üzerlerine düşenleri yerine getirdiklerini söyleyebiliriz. Günümüzde şirketlerde yürütülen yolsuzlukların, kayıt dışılığın önüne geçilmesi ve etik dışı kararlara imza atılmasının önlenmesi için şeffaf ve hesap verebilir olmanın önemi gittikçe artmaktadır. Araştırmaya katılan şirketlerde de bu konuda problem olmadığı görülmektedir.

Sonuç olarak araştırmanın yapıldığı işletmelerde kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi firmalarda kurumsal etik bilincinin de gelişmesine katkıda

bulunmaktadır. Oluşturulan kurumsal etik yönetimi ile birlikte şletmelerde yatırımcılar ve müşterilere olan güven ve bağıllık artacağı gibi firmalarda verimlilik ve karlılık da artacaktır. İşletme içerisinde başlayacak etkin yönetim, yöneticilerde ve çalışanlarda oluşan etik ve doğru çalışma prensipleri uzun vadede topluma yansıyacaktır. Kurumsallaşan etiğin yansıması ile birlikte toplum içerisinde etik dışı davranışların önüne geçilebileceğı unutulmamalıdır.

EKLER

ANKET SORULARI

Bu anket formunda şirketlerin kurumsal yönetim anlayışını ne derece benimsedikleri ve şirkete ne derece uygulayabildiklerinin tespiti amacıyla kurumsal yönetim derneğinin şirketlere uygulamış olduğu kurumsal yönetim anketinde yer alan sorularla TEDMER'in araştırmasında, Ethics Resource Center tarafından işletmelere uygulanan Ethics Effectiveness testinde, Melek Birsel'in²²⁰ "İnsan kaynakları Uygulamalarında Etik Yaklaşımlar" makalesinde yer verdiği anket soruları ve Tülay Turgut'un²²¹ Kurumlarda Ahlaka Aykırı Davranışlar ve Sardırganlık" isimli makalesinde yer alan etik anket soruları bulunmaktadır.

Demografik bilgiler haricindeki sorular beşli likert ölçeğinde hazırlanmış sorular olmaktadır. Anket soruları "Kesinlikle katılıyorum(1), katılıyorum(2), kararsızım(3), katılmıyorum(4), kesinlikle katılmıyorum(5)" şeklinde derecelendirilmiştir. Size en uygun ifade için 1'den 5'e doğru olan ifadeyi işaretlemeniz istenmektedir.

Katılımınız için teşekkürler.

Demografik bilgiler

Yaş: 18–25() 26–35() 36–45 () 46- + ()

Cinsiyet: Kadın() Erkek()

Eğitim durumu: İlkokul() Lise() Üniversite() Yüksek lisans/ doktora()

İş yerinde çalışma süresi: 0–1 yıl() 2–5 yıl() 6–10 yıl() 10 yıl ve üzeri()

Terfi sayınız: Hiç() 1 kez() 2 kez() 3 kez()

Mesleki unvanınız: Müdür() Şef/ sorumlu() Mühendis() Memur() İşçi()

1. İşletme etiği kavramını daha önce duydunuz mu?
Evet() hayır() bilmiyor()
2. Firmanızda işletme etiği ile ilgili eğitimler uygulanmakta mıdır?
Evet() hayır() bilmiyor()
3. Firmanızda iş etiği, etik kodlar ve iş davranışlarının yazılı olduğu bir yönetmelik var mıdır?
Evet() hayır() bilmiyor()
4. Firmamız yönetim olarak personelinin geliştirilmesine önem vermekte midir?
Evet() hayır() bilmiyor()

²²⁰ Yrd.Doç.Dr., Marmara Üniversitesi İİİF. Örgütsel Davranış A.B.D Öğretim Üyesi

²²¹ Yrd.Doç.Dr.,Marmara Üniversitesi İİİF. Örgütsel Davranış A.B.D Öğretim Üyesi

5. Kurumsal yönetimin ne olduğu konusunda bilginiz var mı?
Evet() hayır() bilmiyor()
6. Firmanızda şirket çalışanlarının şirket yönetimine katılmasını destekleyici mekanizmalar var mıdır?
Evet() hayır() bilmiyor()
7. Yönetim kurulu tarafından firmanızda etik kurallar oluşturulmuş mudur?
Evet() hayır() bilmiyor()

SORULAR	1	2	3	4	5
1.Yönetim kurulunda aile dışından üyeler yer almaktadır.					
2.Yönetim Kurulu tarafından oluşturulan risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması bulunmaktadır.					
3.Yönetim Kurulu üyesi olmayan hissedarlara düzenli olarak bilgi aktarılmaktadır.					
4.Yönetim Kurulu hissedarların denetimine açıktır.					
5.Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır.					
6.Yönetim Kurulu üyelerinde bulunması gereken nitelikler şirket esas sözleşmesinde belirtilmektedir.					
7.Yönetim Kurulu üyeleri arasında görev dağılımı yapılmış, bu dağılıma da faaliyet raporunda yer verilmiştir.					
8. Yönetim olarak şirket vizyonu ve misyonumuz belirlenerek kamuya açıklanmıştır.					
9. Sosyal sorumluluk konusunda kamuya açıklanmış politikalarımız vardır.					
10. Faaliyet raporumuzda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığı hususu yer almaktadır					
11. Firmamızda menfaat sahiplerinin haklarının korunması ile ilgili şirket politikaları ve prosedürleri oluşturulmuştur.					
12. Yönetim Kurulu toplantısında "tepe yönetim" ile çatışan fikirler ortaya atılmaktadır					
13. Şirketin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistikî veriler ile birlikte kamuya açıklanmaktadır.					
14. Çalışanlarımız katılımcı yönetim anlayışının yansıması olarak ilgili konularda(ücret, eğitim, terfi vb.) bilgilendirilmektedir.					
15.İş tanımları, performans ve ödüllendirme kriterleri belirlenerek çalışanlarımıza duyurulmaktadır.					
16. Yönetimde yer alanların bu iş için yeterli seviyede olduğu bilinci personelimizce benimsenmiştir.					
17. Yöneticiler ve amirler personel ile ilgili konularda şeffaf ve adil davranışlar sergilemektedir.					
18. Firmamızda karşılıklı güven ve sorumluluk ön plandadır.					
19. Yönetimimiz paydaşlar nezdinde şirket itibarını yüksek tutma adına mevzuata aykırı davranmamaktadır.					

20. Firmamızca koyulan hedefler; çalışanlar için ulaşılabilir ve gerçekçi hedeflerdir.					
21. Firmamızın benimsemiş olduğu vizyon, misyon tüm çalışanlarımız tarafından benimsenmiştir.					
22. Firmamızda takdir ve cezalandırma yerinde ve zamanında yapılmaktadır.					
23. Firmamızda hiçbir kimse kişisel harcamaları şirket üzerinde göstermez.					
24. Etik ilkeler firmamızın asla taviz vermeyeceği politikaların başında gelmektedir.					
25. Firmamız sosyal sorumluluk, çevre bilinci ve doğayı koruma konusunda teşvik edici bir konumda bulunmaktadır.					
26. Firmamızda personel için sağlıklı ve güvenli iş ortamı sağlanmaktadır.					
27. Belirlenmiş etik ilkeler firmanın bütün çalışanlarına eşit bir şekilde uygulanmaktadır.					
28. Firmamızda etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş karşılanılmayacağı bilinci yerleşmiştir.					
29. Firmamızda hiçbir kimse gizlilik gerektiren konuları (ücret vb.) çalışma ortamındaki diğer kişilerle paylaşmaz.					
30. Firmamızda istek, şikâyet ve fikirlerin açıkça söylenebileceği bir ortam mevcuttur.					
31. Firmamızda performans ve dürüstlük etkin bir şekilde değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir.					
32. Firmamızda işe almada ayrımcılık yapılmaz.					
33. Firmamızda hiçbir kimse dikkat çekmek için yöneticiye övgü yağdırmaz.					

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKIN, B.C. ÇETİN ve V. EROL, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1998.
- AKTAN, Coşkun Can “Kurumsal Yönetim”, **Kurumsal Şirket Yönetimi**, SPK Yayınları, Ankara, 2006.
- ARSLAN, Mahmut, **İş ve Meslek Ahlakı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- AY, Ünal **İşletmelerde Etik Ve Sosyal Sorumluluk**, Nobel Yayın Evi, Adana, 2003.
- BARTOL, Kathryn M. ve David C. MARTİN, **Management**, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998.
- BAŞARAN, İ. Ethem, **Yönetim**, Gül Yayınevi, Ankara, 1989.
- BAYRAKTAR, Sebahat, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Beta, Kırklareli,2001.
- BOZKURT, Ömer, Turgay ERGUN ve Seriyse SEZEN, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yay., Ankara, 1998.
- BUCHHOLZ, R.A.veS. B. ROSENTAL, **Business Ethics: The Pragmatic Path Beyond Principle to Process**, Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall, 1998.
- CARROLL, Archie B. ve Ann K. BUCHHOLTZ **Business&Society: Ethics and Stakeholder Management**, Thomson South-Western, U.S.A., 2003.
- CHRYSSIDES, George D. ve H. John KALER **An Introduction to Business Ethics**, Thomson Learning, UK, 2001.
- ÇALIŞLAR, A.**Ansiklopedik Kültür Sözlüğü**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1983.
- ÇUKURÇAYIR, M. Akif, **Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi**, Çizgi, Konya, 2002.
- DAVIS, Keith ve Robert L. BLOMSTROM, **Business and Society: Environment and Responsibility**, McGraw - Hill Book Company, New York, 1975.

- DOĞAN, Mustafa **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007.
- EISENHARDT, Kathleen M. “Agency Theory: An Assessment and Review”, (Der), **Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance**, CLARKE Thomas (Ed.), London and New York, 2004.
- ERDEM S. **Felsefe**, Fil Yayınevi, İstanbul, 1999.
- FERREL, O. C. ve John Fraedrich, **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**, Houghton Mifflin Comp., New York, 1994.
- FERRELL, O.,J. FRIEDRICH, L. FERRELL, **Business Ethics**, Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 2005.
- FREDERICK, William C., James E. POST ve Keith DAVIS, **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, McGraw-Hill, New York, 1992.
- FRITZSCHE, D.J, **Business Ethics: A Global and Managerial Perspective**, NY:McGraw-Hill Companies, INC, 1997.
- GÜRBÜZ, Osman ve Yakup ERGİNCAN, Kurumsal Yönetim Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yay., İstanbul, 2004.
- KARAN, Mehmet, Baha KARACABEY ve Ali ARGUN, **Türkiye’de Sermaye Piyasasının Mali Sistem İçerisindeki Yeri, Sorunları ve Geleceği**, SPK Yay., Ankara, 2003.
- KENTEL, Ferhat ve Levent KÖKER, “Sosyal Bilimler ile Etiğin İlişkisi Ne Noktada?”, **Teorinin Aynasından Görünen Pratik: Sosyal Bilimler**, İstanbul Yapı Kredi Yayınları, 1995.
- KIYILAR, M. ve M. BELEN “Kurumsal Yönetim Kavramı ve İlkeleri” **1. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyum Kitabı**, İSMMO, İstanbul, 2006.
- KOÇEL, T. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2003.
- LAMBERTON, Lowell H. ve Leslie MINOR **Human Relations: Strategies For Success**, Irwin Mirror Pres, Chicaco, 1995.
- MAASEN, Gregory Francesco, **An International Comparison of Corporate Governance Models**, Spencer Stuart, 3. Edition, 2002.

- MCHUGH, Francis P. **İş Ahlâkı**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 1992.
- MENGÜŞOĞLU, Takiyettin. **Değişmez Değerler ve Değişen Davranışlar**, İstanbul, İstanbul Matbaası, 1965.
- NORTHCRAFT, Gregory B., Margaret A. NEALE, **Organizational Behaviour: A Management Challenge**, Florida, 1990.
- PASLI, Ali **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, Çağla Hukuk Vakfı Yayınları, 2005.
- PEHLİVAN, İnyet **Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- SCHLEGELMILCH, B. **Marketing Ethics**, International Thomson Business Pres, UK, 1998.
- SNOEYENBOS, Milton, Robert ALMEDER ve James HUMBER **Business Ethics**, Buffalo, New York, 1992.
- SOLOMON, Jill, Aris SOLOMON **Corporate Governance and Accountability**, Sussex: John Wiley & Sons Ltd. 2004.
- T.C. Maliye Bakanlığı, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yay. 2003.
- TEKELİ, İlhan, “Yönetim Kavramı Yanı sıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine”, **Sosyal Demokrat Değişim**, 2003.
- TEVRÜZ, Suna, **İş Hayatında Etik**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.
- TUZCU Arcan, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: IMKB 100 Örneği**, Turhan Kitapevi, Ankara, 2004.
- URAL, Tülin, **İşletme Ve Pazarlama Etiği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ÜLGEN, Hayri ve S. Kadri MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2006.
- VELASQUEZ, Manuel G. **Business Ethics Concepts and Cases**, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

WOLF, James F. "Moving Beyond Prescriptions Making Sense of Public Administration Action Contexts" (Der.), **Refounding Democratic Public Administration, Modern Paradoxes, Post Modern Challenges**, WAMSLEY, Gary L. (Ed.), USA, 1996.

WOOD, J., Dona, **Business and Society**, Harper Collins Publishing, USA, 1990.

Makale ve Dergiler:

ALBERIC, Pater ve V. Anita GILS "Stimulating Ethical Desicionmaking in a Business Context: Effects of Ethical and Professional Codes",European Management Journal, Vol. 21 No. 6, 2003.

ARARAT, Melsa ve Mehmet UYGUR "Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations", **Corporate Governance**, Vol:3, No:1, 2003.

ARCHIE, B., **Business & Society Ethics and Stakeholders Management**, Second Edition, Ohio, 1993.

ATABEY, N. Ata, Baki YILMAZ ve Mustafa AY, "Avrupa Birliği'ne Katılım Sürecinde Muhasebenin sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından "Kurumsal Yönetim", **IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 13-14 Mayıs 2005, Ankara.

BAKER, C. Richard ve Philip WALLAGE "The Future of Finanal Reporting in Europe: Its Role in Corporate Governance", **The International Journal of Accounting**, Volume:35, Number:2, 2000.

BAUMGARTEL, Howard J., Pathon RUKHSONA ve Roy BADAL "Changes in Organizarional Climate and Management Education", **Economic and Political Weekly**, Vol:19, No:8, USA, 1984.

BENLİGİRAY, Serap "Organizasyonlarda İş Etiğinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2005.

- BERBEROĞLU, Güneş, Senem BESLER ve H. Zümrüt TONUS “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1-2, Eskişehir, 1998.
- BEU, Danielle S. ve M. Ronald BUCKLEY “Using Accountability to Create a More Ethical Climate”, **Human Resource Management Review**, Vol.14, 2004.
- BEUCHAMP, T. L. ve N. E. BOWIE, **Ethical Theory and Business**, 2 nd ed., Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, N.J., Der: Chryssides, G. D. ve J. H. Kalder, **An Indruction to Business Ethics**, International Thomson Publishing Company, , London,1999.
- BOATRİĞHT John R.**Ethics And The Conduct of Business**, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- BRENNAN, Ross ve Paul BAINES “Is there a Morally Right Price for Anti-retroviral Drugs in the Developing World?”, **Business Ethics: A European Review**, Volume 15, Number 1, 2006.
- CARLIN, Wendy, Saul ESTRIN ve Mark E. SCHAFFER “Measuring Progress in Transition and towards EU Accession. A comparison of manufacturing firms in Poland, Romania and Spain”, **Journal of Common Market Studies**, Volume:38, 2000.
- CHUN, Rosa, “Innovation and Reputation: An Ethical Character Perspective”, **Creativity and Innovation Management**, Volume:15, Number:1, 2006.
- Corporate Governance”, **California Management Review**, Volume:25, Number:3, 1983.
- DIENHART John W. **Business, Institutions and Ethics**, First Edition, Oxford University Press, New York, 2000.
- DUNSIRE, Andrew “Administrative Theory in the 1980’s A viewpoint”, **Public Administration**, 1995.

- EGE, İlhan, “KOBİ’lerde Kurumsal Yönetimin Finansal Açıdan Öneminin Sözlü Tarih Yöntemiyle Analizi”, **KOBİ’lerin Halka Açılması ve Sermaye Piyasası Üzerine Etkileri Kongresi**, Muğla Üniversitesi İİBF ve Sermaye Piyasası Kurulu, Muğla, 2004.
- FREEMAN ,Edward R., REED ,David L., “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance “ **California Management Review**, 1983.
- FRITZ, Janie M. Harden, Ronald C. ARNETT and Michele CONKEL “Organizational Ethical Standards and Organizational Commitment”, **Journal of Business Ethics**, Volume:20, Number:4, 1999.
- GÖK, Sibel ,“İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”, **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1,2008.
- GREEN, Richard T. ve Lawrence HUBBELL “On Governance and Reinventing Government”, **Refounding Democratic Public Administration, Modern Paradoxes, Post Modern Challenges**, G. WAMSLEY (Ed), USA, 1996.
- GREGORY, H. L., “The Globalisation of Corporate Governance”. 2000.
- GÜLER, Aras “İş Hayatında Ahlak Sınavı Etik”, **İnfomag Dergisi**, Nisan, 2004.
- GÜMÜŞ Ş.Alpaslan, **Standart Dergisi**, Sayı:474, Ankara, 2001.
- GÜNDÜZ, Seçil, “Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Pay Sahiplerinin Halka Açık Anonim Ortaklıkların Genel Kuruluna Etkin Katılımı”, **Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlilik Etüdü**, Ankara, 2001.
- JONES, Marc T., “The Institutional Determinants of Social Responsibility”, **Journal of Business Ethics**, No:20, 1999.
- JOSE, Anita ve Mary S. THIBODEAUX, “Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers”, **Journal of Business Ethics**, Volume:22, 1999.
- KAYACAN, Murad “Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik Değerler”, **7. Muhasebe Denetim Sempozyumu**, 20-24 Nisan 2005, Antalya, <http://www.ismmmo.org.tr>, (25.02.2009).

- KETTLE, F. Donald, "The Transformation of Governance: Globalization, Devolution and the Role of Government", **Public Administration Review**, Volume:60, Number:6, 2000.
- KILAVUZ, Raci, "Yönetmelik Etik Ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri" **C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:26, Sayı:2, 2002.
- KILCULLEN, Maureen ve Judith Ohles KOOISTRA, "At Least Do No Harm: Sources on the Changing Role of Business Ethics and Corporate Social Responsibility", **Reference Services Review**, Volume:27, Number:2,1999.
- KIREL, Çiğdem, **Örgütlerde Etik Davranışlar ve Bir Uygulama Çalışması**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1211, İ.İ.B.F. Yay., No:168, Eskişehir, 2000.
- LACZNAK, G. R. ve P. E. MURPHY , "Fostering Ethical Marketing Decisions", **Journal of Business Ethics**, Number:10, 1991.
- MELLAHI, K. Geoffrey W. **The Ethical Business Challenges and Controversies** Palgrave, Macmillan, 2003.
- MINKES, A. L., M. W. SMALL ve S. R, "Chatterjee ,Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implications for Management", **Journal of Business Ethics**, Volume 20, 1999.
- NEWMAN, Karen L, **Procedural Justice and Ethical Decision-Making**, Social Justice Research, Volume:6, Number:1,1993.
- O'TOOLE, Jr. Lavrence "The implications for democracy in a networked bureaucratic word", **Journal of PA Research & Theory**, Volume:7, Number:3, 1997.
- OECD, **OECD Principles of corporate Governance**, OECD Yay., Paris, 1999.
- ÖZDEMİR, Erkan, "Liderlik ve Etik", **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, 2003.
- ÖZILHAN, Tuncay, "Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim", **Görüş Dergisi**, Mart, 2002.
- ÖZTÜRK Namık Kemal, "Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar", **Amme İdare Dergisi**, Cilt:32, Sayı:2, Ankara, 1999

- ÖZTÜRK Namık Kemal, “Yolsuzluklarla Mücadelede İtalya’dan Ders Alınabilir Mi?”, **Amme İdare Dergisi**, Cilt:34 Sayı:1, Ankara, 2001.
- ÖZTÜRK, M. Basaran ve DEMİRGÜNES, Kartal. “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”, **IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara 13–14 Mayıs 2005.
- PAYNE Dinah, Cecily RAIBORN ve Jorn ASKVIK, “**A Global Code Of Business Ethics**”, **Journal Of Business Ethics**, Vol:16, No:16,1997.
- PETERS, B. Guy ve John PFFIRRE, “Governance Without Government? Rethinking Public Administration”, **Journal of PA Research&Theory**, Number:8,1998.
- POTTS, Stephen ve Ingrid Lohr MATUSZEWSKI, “Ethics and Corporate Governence”, **Corporate Governence**, Vol:12, No:2, April, 2004.
- ROBERTSON, Diana C. ve Bodo SCHLEGELMİCH, “Corporate Institutionalization of Ethics in the United States and Great Britain”, **Journal of Business Ethics**, Number:12,1993.
- RUSS-EFT Darlene, HATCHER Timothy , “**The Issue Of International Value And Beliefs: The Debate For A Global HRD Code Of Ethics**”, *Advances In Developing Human Resources*, 2003.
- SAYLAN, Gencay, “Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı:29, 1996.
- SAYLI, Halil ve Duygu KIZILDAĞ, “Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğinin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Afyon.
- SEGANISH, W. Michael ve C. Norma HOLTER , “Complying with The The Sarbanes-Oxley Ethics Requirments”, **Internal Auditing**, Jul/Aug, 19, Number:4, 2004.
- SHELTON, R. Joanna , “The Importance of Governance in the Modern Economy”, **New Corporate Governence for the Global Company International Conference**, 1998.

- SHLEIFER, Andrei and Robert W VISHNY, “A Survey of Corporate Governance”, **Journal of Finance**, Number:52, 1997.
- SIEBENS, Herman, “Concepts and Working Instruments for Corporate Governance”, **Journal of Business Ethics**, Number:39, 2002.
- SIMS, Ronald, “The Institutionalization of Organizational Ethics”, *Jurnal of Business Ethics*, No.10, 1991.
- SPENCE, Laura J. ve Robert RUTHERFOORD, “Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner-Manager”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Volume:8, Number:2, January, 2001.
- SVENSSON Göran, WOOD Greg, “Codes Of Ethics Best Practice In The Swedish Public Sector: A Pubsec- Scale”, **The International Journal Of Public Sector Management**, Vol:17, 2004.
- ŞEHİRLİ, Kübra , “Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu”, SPK Denetleme Dairesi, Sayı: XIV-4/55-3, 28.03.1999.
- ŞENVER, Bülent , “Dünyada ve Türkiye’de “Yönetişim” ”, **Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi**, Sayı:3, 2002.
- ŞİMŞEK, Şerif ve Şevki ÖZGENER, “Organizasyonlarda Sosyal Duyarlılık”, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, Eskişehir, 2001.
- TANSAL, S., “Etik Değerlere Evrensel Yaklaşım”, **Executive Excellence**, 2002.
- TEK, Murat ve Metin REYHANOĞLU , “Etikten Etikete “İşletmelerde Çevresel Etik: Söylem-Eylem Farklılaşması”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 2004.
- THOMSON, Dennis, F., “The Possibility of Administrative Ethics”, **Public Administration Review**, September-October, 1985.
- TSALAKIS, J. ve D. J. FRITZSCHE “Business Ethics: A Literature Review With a Focus On Marketing Ethics”, **Journal of Business Ethics**, Vol:8, 1989.
- TUZCU, Mehmet Arcan, “İMKB-100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı”, **IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi**, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, 2005.

TÜSİAD, **Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar**, C.I, TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi No:1, İstanbul, 2005.

TÜSİAD,, **Devlette Etikten Etik Devlete: Yasal Altyapı, Saydamlık ve Ayrıcalıklar Tespit ve Öneriler**, C.II, TÜSİAD Devlette Etik Altyapı Dizisi, İstanbul, 2005.

VALENTINE, Sean, Lynn GODKIN, Edward CYRSON ve Gary FLEISCHMAN, “Perceived Ethical Values and Small Business Problems in Poland”, **Business Ethics: A European Review**, Volume:15, Number:1, January, 2006.

WEAVER Gary R, “Does Ethics Code Design Matter? Effects Of Ethics Code Rationales And Sanctions On Recipients’ Justice Perceptions And Content Recall”, **Journal Of Business Ethics**, Dordrecht, 1995.

WOODD, Maureen , “Human Resource Specialists–Guardians of Ethical Conduct?”, **Journal of European Industrial Training**, 1997.

World Bank, **Ukranian Corporate Governance Manual**,1999..

YÜKSEL, Mehmet, “Yönetişim Kavramı Üzerine”, **Ankara Barosu Dergisi**, C:58, Sayı:3, 2000.

ZEDEK, Simon, “Balancing Performance, Ethics, and Accountability”, **Journal of Business Ethics**, 1998.

İnternet Alıntıları:

GÖZENER, Evrim (2008), “Etik ve İşletme Etiği Üzerine” **E-Eğitim Bilim ve Sanat Dergisi**, Mayıs, Sayı:19,
http://www.egitirim.gen.tr/evrim_etik.htm(26.02.2009).

GREGORY, Holly J., “The Globalisation of Corporate Governance”, **Weil, Gotshal & Mangers LLP**, <http://rru.worldbank.org/PapersLinks/Open.aspx?id=149>, p.4.(25.02.2009)

- GÜRBÜZ, A. Osman (2005), “Kurumsal Yönetim: Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler”, **7. Muhasebe Denetim Sempozyumu**, 20–24 Nisan 2005, Antalya, [http:// www.ismmmo.org.tr](http://www.ismmmo.org.tr), (25.02.2009).
- HASANEFENDİOĞLU, Devrim (2004), “Kurumsal Yönetim”, **Vergi Dünyası Dergisi**, Sayı:275, s.79.<http://www.iso.org.tr>. (25.02.2009).
- Kurumsal Yönetim Derneği ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, (2005), **Kurumsal Yönetim İlkeleri 2005**, <http://www.tkyd.org/tr/> (22.09.2008)
- MİDİLLİ, Ali, “Etik ve Kârlılık”,
http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0206/16676/2. (25.02.2009).
- ÖNER A., “İş Ahlakı”, www.insankaynaklari.com, (25.02.2009).
- ÖZMEN, Türda, (2003), <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=99867> (26.02.2009).
- SEÇEN, Tülin (2006), “Kurumsal Yönetişimde Etik Değerler”,
<http://www.iccdanismanlik.com.tr/MakaleDetay.asp?MakaleId=11>, (25.02.2009).
- SENVİR Bülent (2005), Röportaj, Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı Kurucusu,
<http://www.tedmer.org.tr>, (25.02.2009).
- TANRIVERDİ, Sezai, “Kurumsal Yönetime Eleştirel Bir Bakış”,
<http://www.malihaber.com/kurumsalyonetim.pdf>, (26.02.2009).
- <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>, 06 Kasım.(25.02.2009)

Tezler:

- COŞKUN, Mihriban, Meziyet Sema ERDEM ve Nevin YÖRÜK, “Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Finansal Performans İlişkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Uygulama Çalışması”, IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, 2005.

DERİN, Selen, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Bileşeni Olarak Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflık: Türk Sermaye Piyasaları” Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2006.

DÖNER, Ayşe, “Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) İlkeleri Işığında Kamuyu Aydınlatma Kavramı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2004.

TUZCU, Mehmet Arcan, “Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB–100 Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2003.

DİZİN

A

Ahlak, 42, 43, 44, 45, 51

C

Cadbury Raporu, 22, 23
Corporate, xiii, 5, 6, 7, 8, 9, 22, 23, 25,
26, 27, 33, 40, 47, 62, 79, 85, 89

E

erdem, 42
eşitlik, v, xviii, 1, 11, 29, 31, 37, 45, 61,
71, 87, 94, 102, 109, 110, 112
etik, v, xv, 6, 11, 34, 37, 40, 42, 43, 45,
46, 47, 48, 49, 52, 53, 55, 56, 57, 58,
59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 70,
71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81,
82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91,
92, 93, 94, 95, 96, 99, 102, 104, 110,
111, 112, 113, 115, 116, 117
etik kod, v, xv, 60, 83, 85, 86, 87, 88,
92, 96, 99, 104, 112, 115
etik kurul, 82, 83, 90

G

geçimlik maaşı, 52
Greenbury Committee Raporu, 24

H

Hampel raporu, 25
hesap verebilirlik, v, xv, xviii, 1, 12, 17,
24, 29, 31, 35, 36, 37, 40, 71, 75, 99,
102, 107, 108, 109, 110, 112
hissedar, 16, 32, 111, 112

İ

iş etiği, v, 43, 46, 49, 50, 52, 53, 54, 55,
56, 59, 60, 61, 62, 63, 72, 74, 80, 81,
92, 104, 115

K

kurumsal, v, xv, xvi, xvii, xviii, 1, 4, 5,
6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18,
19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28,
29, 30, 31, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 42,

70, 71, 72, 73, 75, 76, 78, 80, 81, 86,
97, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 109,
110, 111, 112, 115, 116
kurumsal etik, v, xv, xvi, xvii, xviii, 72,
81, 86, 99, 100, 101, 102, 109, 110,
111, 112
kurumsallaşma, xvi, xvii, 89, 100, 101
kültür, 57, 61, 79, 93
küreselleşme, v, xv, 14, 39, 59, 60, 63,
99

L

liderlik, 13, 54, 76, 94

M

menfaat sahipleri, 1, 9, 16, 20, 28, 31,
37, 71, 107, 111, 116

O

Ombudsman, 89, 90

Ö

örgüt kültürü, 55, 65, 81, 83, 92, 93, 94,
96

P

paydaş, 6, 7, 8, 9, 15, 16, 17, 18, 71, 85,
111
paydaş teorisi, 9

S

saydamlık, 12, 13, 17, 73
sorumluluk, v, xv, xviii, 1, 6, 11, 12, 13,
14, 17, 24, 29, 31, 40, 42, 55, 58, 62,
63, 67, 70, 71, 76, 77, 78, 80, 81, 82,
86, 90, 94, 99, 102, 107, 108, 109,
110, 112, 116
sosyal sorumluluk, v, 31, 37, 40, 49, 51,
59, 62, 63, 72, 73, 80, 92, 107, 117

Ş

şeffaflık, v, xviii, 1, 6, 11, 17, 18, 22,
27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 40, 59,
60, 68, 70, 71, 75, 102, 107, 109, 110,

V

verimlilik, xv, 11, 77, 99, 111, 113

Y

yatırımcılar, 8, 10, 15, 21, 30, 37, 71,
77, 92, 113

yönetim, v, xv, xvi, xvii, xviii, 4, 5, 6, 7,
8, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20,

21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30,
31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 43, 56,
59, 60, 63, 64, 65, 66, 70, 71, 72, 73,
74, 76, 78, 80, 83, 91, 99, 100, 101,
102, 103, 104, 105, 107, 110, 111,
112, 115, 116

yönetim kurulu, 6, 10, 20, 24, 29, 30,
37, 59, 107, 110

yönetişim, 4, 11, 12, 13, 75, 76, 111

yönetsel etik, 64, 65